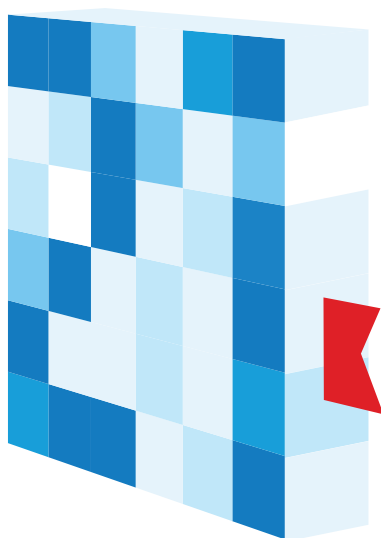




Извештај

о процени потреба за стручним усавршавањем
запослених у јавној управи за 2021. годину



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



Organizacija za evropsku
bezbednost i saradnju
Misija u Srbiji



Шведска
Sverige

**ИЗВЕШТАЈ
О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА
ЗА СТРУЧНИМ
УСАВРШАВАЊЕМ
ЗАПОСЛЕНИХ
У ЈАВНОЈ УПРАВИ
ЗА 2021. ГОДИНУ**

ИЗВЕШТАЈ О ПРОЦЕНИ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОЈ УПРАВИ ЗА 2021. ГОДИНУ

Издавачи:

Национална академија за јавну управу
Мисија ОЕБС-а у Србији

Главни и одговорни уредник:

Проф. Др Дејан Милетић

Редакцијски одбор:

Снежана Антонијевић
Проф. Др Игор Вукоњански
Снежана Абрамовић

Графичко обликовање:

Милица Дервишевић

Тираж:

100

Штампа:

Јовшић Принтинг Центар доо

ISBN-978-86-81776-02-5

Објављивање ове публикације је омогућено у оквиру пројекта Мисије ОЕБС-а Србији „Консолидовање процеса демократизације у сектору безбедности у Републици Србији“, који је финансијски подржала Шведска агенција за међународну развојну сарадњу (Сида).

Ставови изражени у публикацији припадају искључиво ауторима и не представљају нужно званичан став Мисије ОЕБС-а у Србији и Шведске агенције за међународну развојну сарадњу (Сида).

Садржај

Захвалнице	5
Резиме	7
Увод	9
Анализа стратешког и законодавног оквира	13
План рада Владе за 2020. годину	30
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу евалуационих листова за 2019. годину	36
Анализа обједињених потреба за стручним усавршавањем службеника на нивоу органа државне управе и јединица локалне самоуправе	40
Спроведене фокус групе	40
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од органа државне управе	47
Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од јединица локалне самоуправе	53
Релевантни извештаји у вези са утврђивањем потреба за стручним усавршавањем	61
Унапређење процеса приступања – Кредибилна перспектива ЕУ за Западни Балкан	61
Анализа посебних функционалних компетенција из образаца компетенција	64
Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада	64
Посебне функционалне компетенције за одређено радно место	77
Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру релевантних пројеката	80
Извештај о спроведеној анализи потреба за стручним усавршавањем у области безбедности за запослене у јавној управи	80

Анализа потерба за стручним уавршавањем у области кохезионе политике	83
Упоредна анализа каталога обука школа за стручно усавршавање запослених у јавној управи	84
Методологија имплементације хоризонталних питања у програм стручног усавршавања државних службеника	85
Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе	87
Извештај о анализи потреба за обуком државних службеника у области управљања јавним политикама	90
Јединствени попис послова на локалном нивоу власти	94
Извештај са истраживања јавног мњења „Задовољство грађана квалитетом живота у локалној заједници и услугама локалних самоуправа“	95
Развој и имплементација информационог система за управљање људским ресурсима за државне службенике – Србија (<i>HRMIS</i>)	98
Истраживање о функционисању локалних самоуправа у време кризе изазване вирусом COVID-19 у Србији	99
Извештаји независних државних органа	102
Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2019. годину	102
Извештај о ревизији Консолидованог извештаја Републике Србије за 2019. годину	103
Агенција за борбу против корупције - Извештај о раду за 2019. годину	104
Извештај о спровођењу Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја и Закона о заштити података о личности, за 2019. годину	105
Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2019. годину	107
Годишњи извештаји републичких инспекција	109
Извештај о раду управног инспектората за 2019. годину	109
Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2019. годину	110
Реализовани консултативни процес у циљу анализе потреба и развоја програма стручног усавршавања	111
Закључци и препоруке	115
Полазне основе за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководица у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководица у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину	125

ЗАХВАЛНИЦЕ

Имајућу у виду децентрализован приступ утврђивању потреба за стручним усавршавањем који се фокусира на ниво институција, велики број државних органа, јединица локалне самоуправе и других актера је активно учествовао у процесу. Стога се Национална академија за јавну управу захваљује службеницима из 25 државних органа и 84 јединице локалне самоуправе који су исказали своје потребе за обукама и учествовали у прикупљању, обради и достављању података о потребама за стручним усавршавањем на нивоу органа.

Велики допринос је пружила Мисија ОЕБС-а у Србији која је кроз пројекат „Подршка Националној академији за јавну управу у развоју и спровођењу програма обуке за јавне службенике из области безбедности“, омогућила између осталог и штампање овог извештаја.

Посебну захвалност исказујемо Европској комисији, уз чију подршку је обезбеђена квалитетна припрема и спровођење овог процеса кроз пројекат „Подршка НАЈУ у професионалним развоју јавне управе“.

Значајна стручна подршка овом процесу обезбеђена је и кроз Програм *Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2*, који заједнички финансирају Европска унија и Савет Европе, а спроводи Савет Европе у сарадњи са партнерима Министарством државне управе и локалне самоуправе и Сталном конференцијом градова и општина, којима се овом приликом такође захваљујемо.

Захваљујемо се и на континуираној подршци представницима Министарства државне управе и локалне самоуправе и Савета за стручно усавршавање запослених у јединицама локалне самоуправе, као и колегама из органа који су учествовали у консултативном процесу и који су својим саветима и сугестијама допринели утврђивању потреба као и развоју програма обука за 2021. годину и без којих овај процес не би био целовит и квалитетан.

РЕЗИМЕ

Стручно усавршавање као једна од основних функција управљања људским ресурсима има за циљ да допринесе унапређењу компетенција запослених, односно њихових знања, вештина и способности потребних за ефикасно и делотворно обављање послова. Прву фазу циклуса стручног усавршавања чини анализа потреба за стручним усавршавањем чији је циљ утврђивање неусклађености између знања и вештина запослених у односу на знања и вештине које се захтевају за обављање послова на радном месту, као и идентификовање оних који се могу унапредити кроз одговарајуће програме стручног усавршавања. Стога је адекватно спроведена анализа потреба за обукама кључни предуслов за припрему програма обука према стварним потребама запослених, а самим тим и да систем стручног усавршавања функционише на адекватан и економичан начин.

Анализа потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи за 2021. годину је спроведена у периоду фебруар-јул 2020. године, у складу са Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе¹. Иако су се анализе потреба на нивоу органа првенствено базирале на самопроцени потреба за обукама од стране запослених, оне су употпуњене препорукама руководиоца, као и анализом других доступних информација и података (правни и стратешки оквир, квантитативни подаци, релевантни извештаји итд). Додатно, налази добијени од стране државних органа и јединица локалне самоуправе су допуњени од стране НАЈУ спровођењем додатних анализа и консултацијама са другим заинтересованим странама.

Резултати анализе указују на постојање велике потребе за стручним усавршавањем запослених у јавној управи, како на централном, тако и на локалном нивоу.

Све предложене области стручног усавршавања које су се нашле у упитницима за утврђивање потреба, а које су у највећој мери преузете из програма обука за 2020. годину, препознате су од стране запослених као важне, односно исказана је потреба за даљим организовањем тих обука.

1 "Службени гласник РС", број 32 од 3. маја 2019.

Према добијеним подацима, највећа потреба за обукама је у домену општих програма обука, и то у областима Лични развој и вештине и Дигитализација и електронска управа. Од других тематских области од значаја за рад великог броја службеника издвајају јавне финансије, управљање људским ресурсима, безбедност и заштита на раду, итд. С друге стране, налази указују на свеобухватност постојећих програма обука с обзиром да се предлаже незнатан број нових тема. С тим у вези, биће значајно сагледавање садржаја посебних програма које ће доносити органи државне управе и јединице локалне самоуправе.

Даље, налази указују да велики број запослених има жељу да се стручно усавршава, што имплицира препознавање сопствених образовних потреба, иако се у одређеној мери налази самопроцене и препорука од стране руководиоца не подударају.

Када је реч о облицима, методама и техникама спровођења стручног усавршавања традиционално се као најпожељнији јављају тренинзи, радионице, семинари, али се и електронско учење (онлајн обуке) све више препознаје као најадекватнији облик за поједине обуке.

Коначно, програмима стручног усавршавања за 2021. годину треба предвидети реализацију обука на све приоритизоване теме које су приказане у наставку документа, с тим што треба водити рачуна о реалним могућностима и јасно направити истовремено и везу и дистинкцију између различитих програма стручног усавршавања.

УВОД

Прву фазу циклуса стручног усавршавања представља анализа потреба. Потреба за стручним усавршавањем постоји онда када постоји јаз између тренутног и потребног нивоa знања, вештина и ставова неопходних за добро обављање посла. Основна сврха анализе потреба за стручним усавршавањем је добијање квалитетних информација како би програми стручног усавршавања на најбољи и најекономичнији начин помогли организацији да постигне своје циљеве, обезбеђујући потребан ниво стручности њеним запосленима.

Стога налази из овог извештаја, као и из извештаја на нивоу органа, имају вишеструку улогу јер треба да помогну како НАЈУ, тако и органима државне управе и јединицама локалне самоуправе при припреми различитих програма стручног усавршавања, и то: 1) Општег програма обуке државних службеника (Уводни програм обуке и Програм континуираног стручног усавршавања државних службеника у државним органима), 2) Програм обуке руководилаца у државним органима. 3) Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе (Уводни програм обуке, Програм континуираног стручног усавршавања у јединицама локалне самоуправе који чине Општи програм континуираног стручног усавршавања и Секторски програм континуираног стручног усавршавања), 4) Програма обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе; 5) Секторских посебних програма и 6) посебних програма органа државне управе и јединица локалне самоуправе.

Правни оквир за спровођење анализе потреба за стручним усавршавањем дефинисан је Законом о државним службеницима, Законом о запосленима у АП и ЈЛС, Законом о Националној академији за јавну управу и Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе (Методолошко упутство о ТНА), а релевантни су и други подзаконски прописи (Уредба о одређивању компетенција за рад државних службеника, Уредба о вредновању радне успешности, Уредба о оцењивању службеника и други).

Методолошко упутство о ТНА предвиђа коришћење различитих извора података: доступне податке о запосленима и обукама које су похађали у претходном периоду, раз-

личите извештаје произашле из управне или судске контроле, студије и извештаје у вези са утврђеним потребама за стручним усавршавањем настале у оквиру пројеката као и Национални програм за усвајање правних тековина Европске уније, Годишњи извештај Европске комисије о напретку Србије, извештаје о задовољству корисника услуга радом органа јавне управе и друге релевантне изворе информација. Посебно значајан извор информација у овом процесу представљају и организационе потребе органа. За прикупљање података користе се квалитативне и квантитативне методе и технике: анализа садржаја, структурирани интервју, фокус група и упитник.

Извештај о процени потреба за стручним усавршавањем полази од анализе стратешког и законодавног оквира као и Плана рада Владе за 2020. годину. Даље, веома значајан извор је и анализа релевантних докумената: извештаја у вези са утврђивањем потреба за стручним усавршавањем насталих у оквиру различитих пројеката, извештаја независних државних органа, као и републичких органа и инспекција, али и анализа потреба за стручним усавршавањем на основу евалуационих листова реализованих обука у 2019. години. Посебно место у целом процесу представља анализа обједињених потреба за стручним усавршавањем службеника на нивоу органа државне управе и јединица локалне самоуправе кроз достављене извештаје органа о организационим потребама за стручним усавршавањем својих запослених. За прикупљање ових података користи се упитник који је дефинисан Методолошким упутством о ТНА. У циљу бољег сагледавања капацитета управе за спровођењем поступка у складу са новом Методологијом у фебруару ове године уз подршку пројекта „Подршка НАЈУ у професионалном развоју јавне управе“ који финансира Европска унија, одржане су две фокус групе за контакт особе за стручно усавршавање у органима државне управе.

Као кључна фаза у самом процесу анализе потреба представља и спровођење консултативних састанака са релевантним партнерима пре свега из државних органа у чијем делокругу се налазе питања од значаја за спровођење обука са којима су дефинисане приоритетне теме. Паралелно са овим процесом, започет је и рад на развоју програма обука који представља наредну фазу циклуса стручног усавршавања.

Период у коме се спроводи ова анализа потреба за стручним усавршавањем је свакако веома специфичан. Наиме, текућа, 2020. година представља прву годину у којој се примењује Методолошко упутство о ТНА и самим тим носи извесне изазове. Национална ака-

демија је у сврху пружања стручне подршке органима приликом спровођења поступка утврђивања потреба, припремила низ приручника и смерница како би олакшала сам процес. Наведени материјали се могу наћи на интернет страници Академије. У истом циљу, Академија је додатно пружала стручну подршку државним органима кроз припрему и спровођење онлајн упитника, као и обраду података о индивидуалним потребама службеника а на основу којих су припремане организационе потребе на нивоу органа. Са друге стране, јединице локалне самоуправе су за спровођење овог процеса имале подршку пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – ФАЗА 2“ који спроводи Савет Европе, а финансирају заједно Европска унија и Савет Европе.

Други изазов са којим се суочавамо је пандемија вируса Covid-19 и проглашење ванредног стања у земљи управо у периоду када су планиране најинтензивније активности на анализи потреба за стручним усавршавањем. С тим у вези је и изостанак неких, можда и кључних извештаја и докумената који доприносе одређивању приоритета стручног усавршавања у наредном периоду као и продужење рока за прикупљање извештаја о организационим потребама органа. Из истог разлога Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2020. годину још увек није доступан а његово објављивање се очекује тек у другој половини године. У тренутку писања овог Извештаја расположиве информације о Извештају о вредновању радне успешности државних службеника за 2019. годину са Извештајем о потребама за унапређењем компетенција нису биле доступне с обзиром да органи државне управе тада нису доставили своје појединачне извештаје Служби за управљање кадровима. Годишњи извештај о резултатима спровођења Акционог плана за спровођење програма Владе и Извештај о раду Владе за 2019. годину такође још увек нису доступни за анализу.

И на крају, веома важно за дефинисање приоритетних области усавршавања представља и чињеница да је 2020. година изборна година и да се у току анализе потреба за стручним усавршавањем очекује избор нове Владе. Ово условљава и нове приоритете који ће свакако тек бити дефинисани и представљени у експозеу мандатара за састав Владе.

Извештај о процени потреба за стручним усавршавањем се састоји од шест главних поглавља. У првом поглављу се детаљно обрађује стратешки и законодавни оквир, односно сви релевантни прописи и документи јавних политика чија је примена у току или се очекује у наредном периоду. У наредном делу је представљен Плана рада Владе

за 2020. годину, у циљу идентификације нових докумената чије се усвајање планира и који потенцијално могу довести до потребе за новим компетенцијама запослених који ће радити на примени тих прописа. Следеће поглавље садржи приказ потреба за стручним усавршавањем на основу евалуационих листова са обука одржаних у 2019. години. Четврто поглавље детаљно приказује потребе за обукама на нивоу органа државне управе и јединица локалне самоуправе. Следеће поглавље, које је уједно и најопширније се односи на релевантне извештаје у вези са утврђивањем потреба и у њему су приказани закључци и препоруке из великог броја извештаја насталих у оквиру пројекта, извештаја независних тела, инспекција итд. Извештај се завршава поглављем у коме се приказују закључци са консултативних састанака које је НАЈУ одржала са другим заинтересованим странама а са циљем утврђивања потреба и развоја програма обука. На крају документа су представљени налази и закључци о процени потреба за обукама и препоруке за конципирање будућих програма обука.

* * *

Напомена: Сви термини који су у тексту изражени у граматичком мушком роду, подразумевају природни мушки и женски род лица на који се односи.

АНАЛИЗА СТРАТЕШКОГ И ЗАКОНОДАВНОГ ОКВИРА

Анализом су обухваћене релевантне стратегије и прописи чија је примена у току или се очекује у наредном периоду. Имајући у виду велики број стратешких докумената и прописа, анализа је обухватила само релевантна документа, односно стратегије и прописе усвојене у последње две године или документа која непосредно уређују рад великог броја органа и запослених, те се могу сматрати релевантним с аспекта потреба за обукама и у наредној години.

Стратешки оквир служи као смерница при одређивању приоритетних области и тема стручног усавршавања у циљу постизања предвиђених мера. Стратегије често предвиђају и мере које подразумевају подизање капацитета јавне управе. У том смислу, стратешки оквир дефинише приоритетне области стручног усавршавања али често имплицира и увођење нових тема у програме обука. Са друге стране законодавни оквир обухвата приказ релевантних закона који су донети у претходном периоду или чије се доношење тек очекује. На тај начин се најчешће дефинише садржај програма обука односно уводи новина у програме који су у припреми за 2021. годину.

Анализа појединачних докумената је урађена у складу са нивоом детаља датим у самим документима, те се у неким деловима анализа задржава на општим правцима развоја, у другима се наводе правци у развоју капацитета или области развоја, а негде се наводе и теме појединачних обука.

* * *

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године, чије се усвајање очекује до краја 2020. године, се креира са циљем унапређења организације рада јавне управе, јачања процеса управљања јавним политикама, развоја модерног и професионалног службеничког система, унапређења система локалне самоуправе, дигитализације и развоја е-управе, унапређења управљања јавним финансијама, јачања

интерне и екстерне контроле јавне управе, унапређења транспарентности и отворености рада управе у целини. Циљеви Стратегије РЈУ представљају приоритете истакнуте у **експлозеу председника Владе**²: повећање ефикасности пружања јавних услуга, модернизација јавне управе, дигитализација, е-управа, отворени подаци, реформа система плата и др. Како би се постигао пун ефекат предвиђених мера, капацитет јавне управе мора бити развијен у складу са истакнутим приоритетима.

Неке од главних тема Стратегије које у претходном периоду нису биле у довољној мери заступљене подразумевају **управљање променама, комуникацију, као и напоре за развој свеобухватне политике за пружање услуга**. У наредном периоду ће фокус бити на обукама из наведених области. Ове обуке су већ препознате и континуирано се спроводе, међутим због њиховог значаја и утицаја на целокупну реформу рада јавне управе, треба им се посветити посебна пажња.

Надаље, анализа раније спроведених мера указује да јавна управа не употребљава адекватно податке³. Тај проблем је отежан тиме што појединачни органи државне управе несистематично прикупљају податке. Тиме је, с једне стране, сужена информациона основа за доношење одлука заснованих на чињеницама, а с друге, само праћење ефеката јавних политика је ограничено. Проблем је и то што службеници јавне управе не познају довољно аналитичке алате који су неопходни за припрему анализа. Суочавање са тим изазовом захтева да се реши питање људских капацитета, развоја потребних алата и изградње вештина кроз обуке. С тим у вези, програми обуке у наредном периоду треба да обухвате, како обуку за предавача у овој области, тако и обуку за око 500 државних службеника. Исти проблем се такође препознаје и у систему националне статистике, који у наредном периоду подразумева побољшање квалитета и транспарентности кроз унапређење свеобухватне, правовремене и аутоматске размене података између надлежних институција. Проширени општи систем дисеминације података - **Систем е-GDDS** представља структурирани систем који има за циљ унапређење квалитета и дисеминације података из области економске, финансијске и социодемографске статистике држава чланица Међународног монетарног фонда.

2 https://www.srbija.gov.rs/view_file.php?file_id=2148&cache=sr

3 ЕК Извештај о напретку Србије (2019, стр. 9) наводи да је потребно побољшати прикупљање података у циљу унапређења припреме политика.

Анализа је даље показала да се још увек доносе документа јавне политике без реалне процене финансијских капацитета за њихово спровођење. **Средњорочно планирање**, које треба да обезбеди непосредну везу између планираних јавних политика и буџета, још није у потпуности успостављено. Један од начина за промовисање значаја средњорочног планирања је свакако већи обухват обука из ове области.

У циљу даљег јачања професионализације државних службеника на положају, добијена је подршка СИГМЕ⁴ за израду политике у овој области. Будућом политиком треба да се поставе јасни циљеви за дугорочни развој ове категорије државних службеника, у којем ће значајно место да заузима и њихов каријерни развој, коришћење потенцијала и стручно усавршавање. Такође, веома значајну улогу има и стручно усавршавање руководиоца нижих нивоа како би се обезбедила подршка за спровођење планираних реформи.

Закон о систему плата зајемљених у јавном сектору⁵ као кровни и низ посебних закона којима се уређују плате у различитим деловима система су усвојени. Ипак, како би се у условима фискалне консолидације спречило да учешће масе зарада опште државе у бруто домаћем производу порасте, редефинисани су рокови од којих почиње примена системског и других закона о платама у јавном сектору од 1. јануара 2021. године. Имајући у виду последице узроковане пандемијом вируса Covid-19 као и потребу за прилагођавањем новонасталој ситуацији, а уважавајући препоруке Међународног монетарног фонда о спровођењу актуелног аранжмана „Инструмент за управљање политикама“, још увек је неизванстан почетак примене овог закона. **Ревидирана фискална стратегија за 2020. годину са пројекцијама за 2021. и 2022. годину**⁶ у наредном средњорочном периоду такође ставља акценат на структурне мере, које би преко оптимизације броја запослених с једне стране, и успостављања новог система плата у сектору државе, с друге стране, допринело повећању ефикасности и квалитету пружених јавних услуга.

Законом о запосленима у аутономним покрајинама и ЈЛС⁷ нормирани су послови и набројане врсте послова које се односе на управљање људским ресурсима. Чињеница

4 СИГМА је заједничка иницијатива ЕУ и ОЕЦД.

5 "Службени гласник РС", бр. 18 од 1. марта 2016, 108 од 29. децембра 2016, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 86 од 6. децембра 2019.

6 "Службени гласник РС", број 80 од 8. новембра 2019.

7 "Службени гласник РС", бр. 21 од 4. марта 2016, 113 од 17. децембра 2017, 113 од 17. децембра 2017 - др. закон, 95 од 8. децембра 2018.

да су ови послови још увек релативно нови за запослене у ЈЛС, неопходна је стручна под-
ршка органима да спроведу прописе, као и интензивније спровођење обука у овој обла-
сти. У прилог томе говори и последњи **Годишњи извештај о имплементацији Акци-
оног плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020.
године** који дефинише као приоритетне препоруке: популаризацију одлазака/ при-
суствовања обукама у ЈЛС, као и чешће консултације са представницима ЈЛС у вези са
потребним обукама.

У складу са препорукама СИГМА, у наредне три године се планира **транзиција јединица
за управљање људским ресурсима ка стратешким јединицама за управљање људ-
ским ресурсима**, кроз њихово укључивање у стратешко управљање органима. Након
дефинисања нормативног оквира за спровођење ове мере, планирано је и свеобухватно
подизање капацитета запослених у овим јединицама.

Нова СРЈУ посебан значај даје целокупном систему стручног усавршавања јавних служ-
беника, те утврђује посебан циљ који се односи на унапређење стручног усавршавања
јавних службеника. Такође, предвиђа и **повећање удела онлајн обука** у односу на обуке
реализоване у учионици.

У области пружања услуга посебно место заузима **дигитализација и креирање елек-
тронских услуга**. Распољивост људских капацитета је ограничена, а ниво квалифико-
ваности државних службеника за пружањем услуга није сасвим адекватан, између оста-
лог, због недовољног обухвата обукама из домена пружања услуга. Стога Стратегија дефи-
нише потребу за повећањем људских и техничко-технолошких капацитета јавне управе
за пружање услуга крајњим корисницима. Ово се првенствено огледа у обукама за **уна-
пређење квалитета пружања услуга** које се морају спроводити као приоритетне, али и
хоризонтално уграђивање принципа „обезбеђивања високог квалитета услуга“ у све пла-
ниране обуке. Увођење овог принципа се предвиђа и кроз **Програм развоја електрон-
ске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године са Акционим планом за његово спровођење**⁸ који у току 2021. године подразумева реализацију обука ИТ
кадра али и запослених на пословима прописивања процедура и њихове имплементације
кроз софтверска решења у складу са методологијом дефинисаном законом којим се

8 "Службени гласник РС", број 85 од 16. јуна 2020.

уређује упис у регистар административних поступака. Програм предвиђа да у наредном периоду, поред обука за коришћење специјализованих програма за пружање услуге, је неопходно организовање и опште обуке попут обука коришћења Microsoft Office програма и сл. Препоруке предвиђају и обезбеђивање обуке у области:

- ▶ коришћења и валидације к.е. потписа;
- ▶ вођења пројеката;
- ▶ коришћења Microsoft Office пакета;
- ▶ спровођења јавних набавки;
- ▶ креирања електронских услуга;
- ▶ коришћење е-ЗУП-а;
- ▶ отварање и визуелизација података и сл.

Такође, неопходно је спровести обуке у вези са применом еУправе на локалу прилагођене потребама службеника ЈЛС.

Додатно, усвајањем **Стратегије за развој вештачке интелигенције у Републици Србији за период 2020 – 2025. године**⁹, Република Србија је препознала значај и потенцијал вештачке интелигенције. Као један од посебних циљева Стратегије дефинисано је унапређење услуга јавног сектора **применом вештачке интелигенције**. Са друге стране, квалитет услуга и процедура јавне администрације један је од најзначајнијих фактора квалитета живота грађана и конкурентности привреде, а бирократизација један од проблема државе и друштва. Влада Републике Србије, свесна овог проблема, поставила је модернизацију јавне управе као један од приоритета и сходно томе усвојила документ **План приоритетних активности за смањење административних шерења у Републици Србији 2019-2021 („Свој бирократији“)**¹⁰. План издваја приоритетне пројекте у којима основне активности обухватају и обуке за службенике и остале учеснике у процедурама:

9 "Службени гласник РС", број 96 од 31. децембра 2019.

10 <https://www.srbija.gov.rs/dokument/45678/strategije-programi-planovi.php>

- ▶ Размену података из службених евиденција органа – имплементација одредби ЗУПа и Закона о е управи
- ▶ Централни регистар становништва
- ▶ Поједностављење административних поступака и регулативе - еПапир
- ▶ Поједностављена провера идентитета приликом коришћења еУслуга (имплементације електронских регистара органа и организација јавне управе и људских ресурса у систему јавне управе)
- ▶ еИнспектор
- ▶ еТуриста
- ▶ Унапређење Јединственог информационог система локалних порески администрација
- ▶ Унапређење адресног регистра и интероперабилност регистра са МУПом и АПР
- ▶ Укидање обавезе привредних субјеката и других правних лица приватног права да користе печат
- ▶ Успостављање система за инстант плаћање такси и накнада (ИПС НБС систем) у управама јединица локалне самоуправе

Велики утицај на унапређење пружања услуга има и доношење **Програма за поједностављење административних поступака и регулативе „е-Папир“ за период 2019 - 2021. године**¹¹. Програмом се први пут свеобухватно и системски приступа реформи јавне управе, у делу који се односи на повећање ефикасности у спровођењу административних поступака, односно подизање квалитета пружања јавних услуга привреди. Као једна од мера за остваривање циља, препозната је **обука за оптимизацију административних поступака** и информативна кампања.

Програм економских реформи за период од 2020. до 2022. годину¹² такође истиче неопходност дигитализације поступака и успостављање јединственог јавног регистра административних поступака, као и развој регулаторног и стратешког оквира Нацио-

11 <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Program-za-pojednostavljenje-administrativnih-postupaka-ePAPIR.pdf>
 12 <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/program-ekonomskih-reformi-erp/>

налне инфраструктуре геопросторних података (НИГП) и унапређење Националне геопросторне платформе кроз доступност нових сетова података и развој сервиса. Обука службеника за коришћење овог сервиса је такође високоприоритетна. Програм додатно издваја и увођење циркуларне економије која, као мултидисциплинарна тема, представља структурну реформу за развој привреде Републике Србије. Очекује се имплементација овог концепта у документе јавних политика. Програм препознаје важност циља Националног оквира квалификација у Србији (НОКС), односно обезбеђивање **оријентисаности целокупног образовања на исходе учења**.

Концепт управљачке одговорности дефинисан је *Законом о буџетском систему*¹³ као и другим подзаконским актима али је још увек у раној фази примене, без значајних резултата и тренутно видљивог утицаја на јавност рада, одговорност, транспарентност и управљање људским ресурсима. Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године, у првој фази, предвиђа укључивање руководиоца органа јавне управе на централном нивоу у обуке о примени принципа управљачке одговорности. Значај овог концепта се наглашава и у Годишњем извештају о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године за Циљ 3: Унапређење управљања јавним финансијама, где се између осталог, препоручује и унапређење Програма обуке руководиоца у држаним органима у области **управљачке одговорности и управљања ризицима**. Извештај такође препознаје потребу унапређења начина ширења знања из интерне финансијске контроле у јавном сектору, и то кроз израду Мапе пута која би детаљније усмерила процес измештања обука у области ИФКЈ у Националну академију за јавну управу.

Управљање према учинку претпоставља да сваки орган јавне управе води рачуна о спровођењу мера и активности из планских докумената за које је задужен и којима остварује циљеве, односно да у синергији са осталим органима јавне управе доприноси достизању планираних друштвених промена.

13 "Службени гласник РС", бр. 54 од 17. јула 2009, 73 од 12. октобра 2010, 101 од 29. децембра 2010, 101 од 30. децембра 2011, 93 од 28. септембра 2012, 62 од 16. јула 2013, 63 од 19. јула 2013 - исправка, 108 од 6. децембра 2013, 142 од 25. децембра 2014, 68 од 4. августа 2015 - др. закон, 103 од 14. децембра 2015, 99 од 12. децембра 2016, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 31 од 29. априла 2019, 72 од 7. октобра 2019.

Имајући у виду да је **проактивна транспарентност** заснована на самоиницијативи, неопходно је утицати на доносиоце одлука, односно упознати/обучити их о предностима повећања транспарентности рада органа. Проактивно објављивање података у поседу органа јавне управе представља област у којој је нормативни оквир већ заокружен и у којој су већ предузети значајни кораци. Имајући то у виду, фокус у наредном периоду је на јачању свести руководиоца о позитивним ефектима које повећање јавности и **отварање података** имају за рад органа јавне управе, оспособљавању запослених за рад са отвореним подацима и унапређењу Портала отворених података¹⁴. С тим у вези, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа реализацију обука за руководиоце о проактивној транспарентности, као и реализацију обука о **стандардима отворених података и рада са Порталом отворених података** за органе јавне управе на централном нивоу.

Јачање интегритета и етичких стандарда у јавној управи се заснива на успостављању система етичке инфраструктуре у органима јавне управе односно одређивање **службеника за етику и интегритет**, који ће имати посебну улогу у развоју организационе културе засноване на етици и интегритету и обављању послова значајних за спречавање корупције у органима јавне управе, као и дефинисање **надзорних тела за област етике и интегритета на централном, покрајинском и локалном нивоу**. У првој фази спровођења, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године предвиђа спровођење **обуке о етичком систему за службенике за етику и интегритет и руководиоце на централном нивоу. Смернице и препоруке за увођење службеника за етику и интегритет у јавну управу Републике Србије**¹⁵, из децембра 2019. године имају за циљ обезбеђивања услова за успостављање свеобухватне и ефикасне етичке инфраструктуре у јавној управи у Србији. Сходно смерницама, Национална академија за јавну управу у сарадњи са релевантним субјектима припрема и спроводи посебни програм обуке за службенике за етику и интегритет.

У области управљања јавним финансијама, Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године се ослања на **Програм реформе управљања јав-**

14 <https://data.gov.rs/sr/>

15 <http://www.acas.rs/wp-content/uploads/2020/01/2019-12-25-Smernice-i-preporuke-za-uvodjenje-sluzbenika-za-etiku-i-integritet.pdf>

ним финансијама 2016-2020. ѿогине¹⁶. Имајући у виду досадашње резултате¹⁷ у области буџетирања и планирања јавних расхода, даљи реформски кораци у оквиру имплементације реформе јавних финансија ће се превасходно односити на унапређење процеса у три кључна сегмента: праћење и извештавање о учинку буџетских програма, израде средњорочних планова и рангирања капиталних инвестиција према приоритетним циљевима. С обзиром на значај извештавања у оквиру програмског буџетирања, препорука је да се садржај постојеће обуке Припрема програмског буџета прилагоди и да већи део посвети управо извештавању и вежбама припреме извештаја. И до сада је процес извештавања био део садржаја ове обуке али у мањем и само информативном обиму.

Успостављање рачуноводства заснованог на обрачунској основи планирано је као дугорочни циљ, до 2030. године. С тим у вези је и подизање капацитета службеника за **примену IPSAS стандарда** као и целокупних капацитета у систему **рачуноводства**. Веома значајно је и планирано повећање капацитета структура за **управљање и заштиту националних и ЕУ фондова које укључује**: унапређење система, обуку и студијске посете за релевантно особље.

Постизању планираних мера, хармонизацији домаћег законодавства у овој области са правним тековинама ЕУ, односно отклањању уочених недостатака, доприноси и недавно усвојен сет финансијских закона, и то: **Закон о контроли државне ѿомоћи**¹⁸, **Закон о рачуноводству**¹⁹, **Закон о ревизији**²⁰, **Закон о изменама и дојунама Закона о ѿорезу на догађу вредности**²¹, **Закон о изменама и дојунама Закона о пензијском и инвалидском осигурању**²², **Закон о изменама и дојунама Закона о ѿорезу на дохо-**

16 <https://www.mfin.gov.rs/wp-content/uploads/2019/12/Program-reforme-upravljanja-javnim-finansijama-2016-2020-SR.pdf>

17 Сходно Извештају о спровођењу Програма реформе управљања јавним финансијама 2016-2020 за период од јануара до децембра 2019. године

18 "Службени гласник РС", број 73 од 11. октобра 2019.

19 "Службени гласник РС", бр. 62 од 16. јула 2013, 30 од 20. априла 2018, 73 од 11. октобра 2019 - др. закон

20 "Службени гласник РС", број 73 од 11. октобра 2019.

21 "Службени гласник РС", бр. 84 од 24. јула 2004, 86 од 30. јула 2004 - исправка, 61 од 18. јула 2005, 61 од 30. јуна 2007, 93 од 28. септембра 2012, 108 од 6. децембра 2013, 68 од 3. јула 2014 - др. закон, 142 од 25. децембра 2014, 83 од 3. октобра 2015, 108 од 29. децембра 2016, 113 од 17. децембра 2017, 30 од 20. априла 2018, 72 од 7. октобра 2019.

22 "Службени гласник РС", бр. 34 од 2. априла 2003, 64 од 7. јуна 2004 - УС, 84 од 24. јула 2004 - др. закон, 85 од 6. октобра 2005, 101 од 21. новембра 2005 - др. закон, 63 од 21. јула 2006 - УС, 5 од 22. јануара 2009, 107 од 23. децембра 2009, 30 од 7. маја 2010 - др. закон, 101 од 29. децембра 2010, 93 од 28. септембра 2012, 62 од 16. јула 2013, 108 од 6. децембра 2013, 75 од 21. јула 2014, 142 од 25. децембра 2014, 73 од 29. септембра 2018, 46 од 26. јуна 2019 - УС, 86 од 6. децембра 2019.

дак грађана²³, Закон о изменама и дојунама Закона о дојриносима за обавезно социјално осигурање²⁴, Закон изменама и дојунама Закона о централном рејисџру обавезној социјалној осигурања²⁵, као и Закон о ујврђивању јорекла имовине и јосебном јорезу²⁶.

Недавно усвојен **Закон о јавним набавкама²⁷**, као и **Смернице за јоболђшање зелених јавних набавки** обезбеђују даљи развој модерног и ефикасног система јавних набавки и подразумевају подизање капацитета службеника за јавне набавке и у овим областима. **Пројрам развоја јавних набавки у Рејублици Србији за јериод 2019 - 2023. јогине²⁸** истиче модернизацију система јавних набавки коју очекује измена прописа. Да би се омогућила правилна примена прописа из области јавних набавки, потребно је да се осигурају адекватни административни капацитети, као и обуке и помоћни материјали (приручници, смернице, инструкције).

Правне тековине ЕУ имају велики утицај на локалне и регионалне власти држава чланица. Како би се имао увид у обим и врсту обавеза које локалној самоуправи доноси процес ЕУ интеграције, идентификована су **пеговарачка поглавља од утицаја на ЈЛС**, и то: јавне набавке, државна помоћ, политика конкуренције, транспортна политика, енергетика, рурални развој, институције, социјална политика и запошљавање, заштита здравља и заштита потрошача, правосуђе и основна права, институције, итд. Ове области свакако представљају приоритетне када су у питању обуке запослених у ЈЛС.

Сјрашеија националне безбедносџи²⁹ јесте највиши стратешки документ чијим спровођењем се штите националне вредности и интереси Републике Србије од изазова,

-
- 23 "Службени гласник РС", бр. 24 од 12. априла 2001, 80 од 26. новембра 2002, 80 од 26. новембра 2002 - др. закон, 135 од 21. децембра 2004, 62 од 19. јула 2006, 65 од 28. јула 2006 - исправка, 31 од 30. априла 2009, 44 од 9. јуна 2009, 18 од 26. марта 2010, 50 од 8. јула 2011, 91 од 2. децембра 2011 - УС, 93 од 28. септембра 2012, 114 од 4. децембра 2012 - УС, 47 од 29. маја 2013, 48 од 31. маја 2013 - исправка, 108 од 6. децембра 2013, 57 од 30. маја 2014, 68 од 3. јула 2014 - др. закон, 112 од 30. децембра 2015, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 86 од 6. децембра 2019.
- 24 "Службени гласник РС", бр. 84 од 24. јула 2004, 61 од 18. јула 2005, 62 од 19. јула 2006, 5 од 22. јануара 2009, 52 од 15. јула 2011, 101 од 30. децембра 2011, 47 од 29. маја 2013, 108 од 6. децембра 2013, 57 од 30. маја 2014, 68 од 3. јула 2014 - др. закон, 112 од 30. децембра 2015, 113 од 17. децембра 2017, 95 од 8. децембра 2018, 86 од 6. децембра 2019.
- 25 "Службени гласник РС", бр. 95 од 8. децембра 2018, 91 од 24. децембра 2019.
- 26 "Службени гласник РС", број 18 од 3. марта 2020.
- 27 „Службени гласник РС“, број 91/2019.
- 28 "Службени гласник РС", број 82 од 22. новембра 2019.
- 29 „Службени гласник РС“, број 94 од 27. децембра 2019.

ризика и претњи безбедности у свим областима друштвеног живота. Поред проблема економског и демографског развоја, у овом тренутку је посебно важно и питање **епидемије и пандемије заразних болести**, које могу угрозити становништво Републике Србије и носе ризик за настанак тежих економских и друштвених последица. **Елементарне непогоде** и техничко-технолошке несреће, као и **угрожавање животне средине** и здравља грађана услед радиолошке, хемијске и биолошке контаминације могу знатно утицати на безбедност Републике Србије. Како би се заштитиле националне вредности и јавни интерес Републике Србије, потребно је **подићи свест запослених у јавној управи** по питању наведених тема ради превентивног деловања. Стратегија такође предвиђа и промовисање примене принципа доброг управљања, унапређена **транспарентност у раду, ефикасност и одговорност** према грађанима, контролу квалитета рада и висок степен одговорности органа државне управе. Такође, планирано је и предузимање мере ради јединствене и равномерне **модернизације и развоја система националне безбедности**, као и увођења и **ефикасног функционисања електронске управе** у раду свих органа државне управе. Посебна пажња биће посвећена развоју сарадње са представницима националних мањина, као и матичним државама порекла мањина ради унапређења њиховог положаја и права. С тим у вези је и **Страјтеија о економским миграцијама Републике Србије за период 2021 – 2027. годину**³⁰ која препознаје све већи утицај миграционих кретања на јавну управу али и државу у целини, те се очекује **укључивање питања миграција у развојне политике** како би се осигурао економски раст и побољшање услова живота, како за мигранте тако и за земље порекла и одредишта.

Страјтеија за борбу против високотехнолошког криминала за период 2019-2023. године³¹ дефинише оквир за решавање високотехнолошког криминала у складу са стратешким и оперативним приступом Европској унији у погледу високотехнолошког криминала. Стратегија има нарочит утицај на развој програма обука за 2021. годину, с обзиром да препознаје значај **подизања дигиталних компетенција запослених у јавном сектору**. Исто се имплицира и кроз **Страјтеију развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године**³² која препознаје значај дигиталних вештина запослених у јавној управи и као једну од мера предлаже **развој дигиталних компетен-**

30 "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

31 "Службени гласник РС", број 71 од 25. септембра 2018.

32 "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

ција запослених у јавној управи које су повезане са специфичностима њиховог радног места, али и неизоставно развој и спровођење програма **континуираног усавршавања ИКТ стручњака у јавној управи**. У претходном периоду усвојен је **Закон о изменама и допунама Закона о информационој безбедности**³³ којим се осигурава висок ниво безбедности мрежних и информационих система. Овим изменама и допунама смањен је број ИКТ система од посебног значаја јер је утврђено да ти системи нису од посебног значаја за информациону безбедност земље. Овим Законом су прописане и обавезе оператора ИКТ система од посебног значаја. Садржај обуке Информациона безбедност – ИКТ системи од посебног значаја ће бити употпуњен и одредбама новог Закона.

Ради постизања адекватног нивоа информационе безбедности новинара и медија, **Стратегија развоја система јавног информисања у Републици Србији за период 2020–2025. годину**, као једну од активности, предлаже унапређење кадровских, организационих и техничких капацитета државних органа у циљу бољег препознавања и адресирања безбедносних претњи у онлајн окружењу, укључујући и родно специфичне претње. Стратегија предвиђа потребу за стручним усавршавањем новинара, медијских радника и запослених у органима државне управе у **области права на приступ информацијама од јавног значаја и заштиту података о личности**. У циљу подршке производњи и дистрибуцији недостајућих садржаја у јавном интересу, стратегија препоручује **едукацију запослених у медијима на локалу из области писања пројеката**.

Стратегија одрживог урбаног развоја Републике Србије до 2030. године³⁴ је посебно значајна са аспекта уређења и организације **градског простора**. Урбана насеља у Републици Србији погађају депопулација и демографско старење, регионални диспаритети, проблеми урбане културе и заштите животне средине, укључујући и климатске промене. На националном нивоу препознати су проблеми бесправне изградње, запуштеност техничке и социјалне инфраструктуре, недовољан подстицај развоју браунфилд локација, као и потреба за дигитализацијом у управљању развојем територије. Стратегија препознаје значај развоја компетенција запослених у јавном сектору. Конкретно, стратегија налаже меру **стручног усавршавања у областима управљања развојем територије, планске евалуације и имплементације, процеса партиципације, студија изводљивости**

33 "Службени гласник РС", бр. 6 од 28. јануара 2016, 94 од 19. октобра 2017, 77 од 31. октобра 2019.

34 Службени гласник РС", број 47 од 28. јуна 2019.

ности, процена социјалних утицаја, управљања грађевинским земљиштем, комуналних услуга и инфраструктуре, становања, хазарда, заштите, планирања и промоције културног и градитељског наслеђа. Стратегија такође указује и на изградњу капацитета, подизање стручности и подршку **локалним самоуправама у процесу дигитализације и успостављању е-управе**. Истовремено очекује се успостављање **локалних стратегија интегралног урбаног развоја** које представљају оквир за дефинисање стратешких пројеката са којима ЈЛС аплицирају за средства из националних, европских и међународних извора финансирања.

Стратегија њамешне специјализације у Републици Србији за период од 2020. до 2027. године³⁵ представља стратешки приступ економском развоју, која ће се реализовати кроз циљану подршку истраживачким, развојним и иновационим активностима. Стратегија промовише паметну специјализацију, односно **приступ економског развоја базиран на знању**. Стратегија утврђује приоритете развоја који су базирани на истраживачким, иновационим и економским потенцијалима једног друштва, али и на континуираном јавно приватном дијалогу, и то области: **информационо-комуникационе технологије, храна за будућност, машине и производни процеси будућности и креативне индустрије**. Стратегија препознаје потенцијал српског сектора за информационо-комуникационе технологије у областима: **масовни подаци и пословна аналитика, рачунарство у облаку, интернет ствари, уграђени системи, вештачка интелигенција и Blockchain технологије**.

Стратегија у области машина и производних процеса будућности такође потенцијал види у пројектима **визуелизације података, симулацији у виртуелном простору и демонстрацији** који се могу користити у истраживачком и едукативном раду.

Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године³⁶ препознаје циркуларну економију и загађење животне средине као области на које се, у будућности, посебно треба обратити пажња јер добијају примат у ЕУ концепту индустријског развоја.

35 "Службени гласник РС", број 21 од 6. марта 2020.

36 "Службени гласник РС", број 35 од 18. марта 2020.

Стратегија заштите потрошача за период од 2019. до 2024. године³⁷ указује на потребу за ефикаснијим начинима решавања спорова и јачањем кадровских ресурса у институцијама надлежним за заштиту потрошача. Изградња капацитета обухвата **развој компетенција носиоца заштите потрошача**, укључујући представнике судства и трговаца. Осим државних службеника у ресорним министарствима, акценат је стављен на запослене у регулаторним телима, представнике удружења потрошача и представнике локалних самоуправа.

У циљу унапређења улоге културе у животу грађана Републике Србије, издвојени посебни циљеви **Стратегије развоја културе Републике Србије од 2020. до 2029. године**³⁸ тичу се унапређења регулаторног оквира, институционалних капацитета и система финансирања у култури, међународне сарадње и процеса европских интеграција у области културе и дигитализације у култури. Културна политика Републике Србије се, у складу са Уставом и законима, креира на националном, а спроводи на републичком, покрајинском и нивоу локалне самоуправе. Ово имплицира и низ обука локалних службеника, као и адекватно планирање **финансирања културних делатности** које пре свега почива на јавним средствима опредељеним републичким, покрајинским и буџетом јединица локалне самоуправе.

Како би се унапредило здравље становништва Републике Србије **Стратегија јавног здравља у Републици Србији 2018. – 2026. године**³⁹ наводи развој и промоцију здравља у заједници и унапређење управљања, комуникације и партнерства за примену начела „здравље у свим политикама“. Дугорочно посматрано, Стратегија предвиђа увођење **јавног здравља као хоризонталне теме** у све области јавних политика. Исти циљ има и **Стратегија безбедности и здравља на раду у Републици Србији за период од 2018. до 2022. године са акционим планом за њено спровођење**⁴⁰ која заступа концепт целоживотног учења и образовања за унапређење система безбедности и здравља на раду, односно развој свести од најранијег узраста о важности сопственог здравља и безбедности. На основу приоритета Владе, очекује се увођење јединственог регистра повреда на раду, што ауто-

37 "Службени гласник РС", број 93 од 26. децембра 2019.

38 <http://www.kultura.gov.rs/lat/dokumenti/propisi-iz-oblasti-kulture/strategija-razvoja-kulture-za-period-od-2020-do-2029-godine>

39 "Службени гласник РС", број 61 од 8. августа 2018.

40 "Службени гласник РС", број 96 од 11. децембра 2018.

матски имплицира и реализацију обука за службенике који ће водити евиденције у својим органима. Уско повезан са претходно наведеним је и **Програм о заштити менталног здравља у Републици Србији за период 2019-2026. године**⁴¹ који наглашава потребу за успостављањем ефикасне међуресорне и међусекторске сарадње између релевантних министарстава и сарадње релевантних установа на нивоу локалне самоуправе као услове за развој система заштите менталног здравља у заједници. Са друге стране, сходно **Предлогу Закона о безбедности и здрављу на раду**, послодавац је дужан да обезбеди пружање прве помоћи, да обучи одговарајући број запослених за пружање прве помоћи и обезбеди средства и опрему за пружање прве помоћи узимајући у обзир различите факторе. Обуку запослених за безбедан и здрав рад послодавац обавља теоријски и практично, у складу са програмом обуке за безбедан и здрав рад који доноси послодавац. Програм обуке за безбедан и здрав рад садржи општи и посебни део.

Ради друштвене инклузије особа са инвалидитетом, **Стратегија унапређења положаја особа са инвалидитетом у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године**⁴² предлаже **унапређење знања државних службеника о особама са инвалидитетом и могућностима дискриминаторних поступања** државних службеника приликом остварења различитих права особа са инвалидитетом. Стратегија налаже **имплементацију перспективе инвалидитета у јавне политике** увођењем обавезне ex ante и ex post анализе ефеката и учинка свих секторских и међусекторских јавних политика, програма, планова и прописа на положај особа са инвалидитетом.

Законом о регистрацији просторних јединица у Адресном регистру⁴³ се прописују овлашћења, дужности и одговорности државних органа и организација, органа и организација покрајинске аутономије, органа и организација јединица локалне самоуправе, установа, јавних предузећа, посебних органа преко којих се остварује регулаторна функција и правних и физичких лица којима су поверена јавна овлашћења када користе податке из Регистра просторних јединица и Адресног регистра. Републички геодетски завод надлежан је за вођење Адресног регистра, али се упис адреса може извршити тек након давања назива улица од стране јединица локалних самоуправа. Највећи број

41 „Службени гласник РС”, број 84 од 29. новембра 2019.

42 "Службени гласник РС", број 44 од 27. марта 2020.

43 "Службени гласник РС", број 9 од 4. фебруара 2020.

општина и градова овај поступак спроводи нередовно, како због различитог тумачења прописа тако и због неажурности у раду. Велики број државних и локалних органа и служби, због овакве праксе, креирао је интерне регистре адреса како би могли да комуницирају са странкама, али оваква ситуација онемогућава интероперабилност и ажурирање података. Као последица тога, у различитим евиденцијама могу се за исто физичко или правно лице појавити различите адресе. Након ажурирања података у регистру на целој територији, постојаће јединствен регистар који ће сви органи бити у обавези да користе и који ће се централизовано водити.

Закон о попису становништва, домаћинства и домаћинстава за 2021. годину⁴⁴ Наредни попис у Републици Србији планиран је за 2021. годину. У 2021. години попис становништва планирају да спроведу све државе чланице ЕУ и чланице ЕФТА, како би се, поред методолошке, обезбедила и оптимална временска упоредивост пописних података на међународном нивоу. Обавезе државних и других органа и организација у припремама, организацији и спровођењу Пописа, дефинисано је да Попис припрема, организује и спроводи Републички завод за статистику, при чему одређене послове у вези са Пописом на територији општина, градова и Града Београда Републички завод за статистику обавља преко пописних комисија. У припреми и реализацији Пописа, у оквиру своје надлежности, учествују и министарства и посебне организације, јединице локалне самоуправе и други органи, организације и институције.

У току је израда **Правилника за полагање испита за инспекторе** којим се уређује програм и начин полагања испита за инспектора, као и други елементи од значаја за полагање и спровођење испита за инспектора. Између осталог Правилник предвиђа да лице које полаже испит за инспектора, пре пријаве за полагање испита, похађа програм обуке е-Инспектор, који спроводи Национална академија за јавну управу. Уз Захтев за полагање испита, лице прилаже и потврду о учешћу у програму обуке е-Инспектор.

Новоусвојена **Уредба о државном стручном испиту**⁴⁵ предвиђа обавезу полагања следећих испитних предмета за кандидате са стеченим високим образовањем: Уставно уређење, Систем државне управе, Управни поступак и управни спор, Канцеларијско

44 "Службени гласник РС", број 9 од 4. фебруара 2020.

45 "Службени гласник РС", број 9 од 4. фебруара 2020.

пословање, Радно законодавство и Основи система Европске уније. Са друге стране, кандидати са стеченим средњим образовањем полажу следеће испитне предмете: Уставно уређење и основи система државне управе, Управни поступак, Канцеларијско пословање, Основи радног законодавства и Основи система Европске уније.

Измене **Кодекса понашања државних службеника**⁴⁶ посебно обрађују улогу државних службеника током кризних ситуација. Ради превенције, државни службеник који руководи државним органом или ужом унутрашњом јединицом у органу дужан је да пословне активности реорганизује и управљање људским ресурсима примени епидемиолошкој ситуацији, те да размотри и предузме мере за смањење преноса заразе међу запосленима, заштиту оних који су изложени већем ризику од штетних здравствених компликација, мере и планове за одржавање пословних процеса у случају да се догоди већи број изостанака од уобичајеног и минимизирање негативних ефеката на друге органе, службе и грађане.

Посебан колективан уговор за државне органе⁴⁷ изриче право на накнаду од 100% основне плате због привременог одсуства током епидемије заразне болести *COVID-19* због које је проглашено ванредно стање. Посебан колективан уговор описује начин на који се ово право остварује.

Сврха нове будуће **Методологије за праћење примене ЗУП-а** чије усвајање се очекује до краја 2020. године, односи се на успостављање јединственог начина вођења података по кључним институтима и фазама свих врста управног поступања. За примену методологије користе се информатичке технологије, писарница и систем за управљање документима који се воде у електронском облику успоставља и технички одржава служба Владе надлежна за пројектовање, усклађивање, развој и функционисање система електронске управе. Методологија такође дефинише облике и врсте извештавања о решавању појединачних управних ствари, као и извештаје о надзирању решавања управних ствари кроз другостепени поступак, примену других правних средстава, односно начин извештавања управне инспекције о извршеном инспекцијском надзору. Осим тога, методологија утврђује време и начин извештавања и даје упутства за попуњавање садржаја.

46 "Службени гласник РС", бр. 29 од 21. марта 2008, 30 од 27. марта 2015, 20 од 16. марта 2018, 42 од 1. јуна 2018, 80 од 8. новембра 2019, 32 од 16. марта 2020.

47 "Службени гласник РС", бр. 38 од 31. маја 2019, 55 од 14. априла 2020.

ПЛАН РАДА ВЛАДЕ ЗА 2020. ГОДИНУ

- ▶ Сходно Плану рада Владе, до краја 2020. године се очекује усвајање више аката. Истовремено се разматрају и импликације новоусвојених аката на развој програма обуке за наредну годину, првенствено: **Закон о буџетском систему**, којим се уређује планирање, припрема, доношење и извршење буџета Републике Србије, аутономних покрајина и јединица локалне самоуправе, као и припрема и доношење финансијских планова организација за обавезно социјално осигурање, и друга питања од значаја за буџетски систем.
- ▶ **Стратегија унапређења Интерне финансијске контроле у јавном сектору после 2020. године**, која се односи на стратешки период након 2020. године и обухвата циљеве, мере и активности ради унапређења ИФКЈ
- ▶ **Уредба о изменама и допунама Уредбе о буџетском рачуноводству**, зарад усклађивања са Законом о буџетском систему
- ▶ **Стратегија за борбу против превара у коришћењу средстава ЕУ, са пратећим Акционим планом**. Доношење и имплементација Стратегије представља и испуњење обавеза преузетих Преговарачком позицијом Републике Србије за међувладину конференцију о приступању Републике Србије Европској унији за поглавље 32. Финансијски надзор.
- ▶ **Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама**
- ▶ **Правилник о ближим условима и начину јавног објављивања финансијских извештаја и вођењу Регистра финансијских извештаја**
- ▶ **Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору**
- ▶ **Правилник о систему извршења буџета јединица локалне самоуправе**

- ▶ **Правилник о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава, корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање и буџетских фондова**
- ▶ **Правилник о стандардном класификационом оквиру и контном плану за буџетски систем**
- ▶ **Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору**
- ▶ **Закон о изменама и допунама Закона о јавно-приватном партнерству и концесијама**, који се доноси ради хармонизације законске регулативе са стандардима Европске уније
- ▶ Програм подстицања регионалног и локалног развоја, којим се уређују услови и критеријуми за спровођење програма подстицања регионалног и локалног развоја
- ▶ **Акциони план за унапређење позиције Републике Србије на ранг листи Светске банке о условима пословања – „Doing business“ за период 2020 – 2021. године**, којим се утврђују мере и активности које би носиоци активности требало да учине у циљу унапређења пословног окружења и побољшања позиције Републике Србије на Doing Business листи
- ▶ **Закон о заштити потрошача**, којим се уређује заштита потрошача у складу са правним тековинама и усвојеним новим директивама Европске уније о потрошачким правима, чиме се стварају услови за ефикаснију заштиту потрошача и заштиту конкуренције, као и надзор
- ▶ **Закон о електронским комуникацијама**, ради усаглашавања са Директивом ЕУ 2018/1972 Европског парламента и Савета од 11. децембра 2018. године о успостављању европског кодекса за електронске комуникације, унапређење услова пословања оператора електронских комуникација у Републици Србији као и заштите корисника електронских комуникационих услуга и промовисање додатног јачања конкуренције на тржишту електронских комуникација

- ▶ **Закон о широкопојасној комуникационој инфраструктури**, којим се уређују услови и начин развоја широкопојасног приступа интернету, као и изградња оптичке мреже на целој територији Републике Србије. Усаглашавање са Директивом 2014/61/EУ утицаће на смањење административних трошкова и поједностављење процедура за прибављање дозвола, као и заједничко коришћење расположивих капацитета
- ▶ **Акциони план за реализацију Стратегије развоја мрежа нове генерације до 2023. године**, којим се утврђују мере за реализацију Стратегије развоја мрежа нове генерације до 2023. године
- ▶ **Закон о изменама и допунама Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја**, ће увести обавезу објављивања електронског Информатора о раду. Ово подразумева да ће сви подаци које обвезници овог закона морају да објаве бити доступни у машински читљивом формату. Усвајање Закона је предвиђено као активност у Акционом плану за реформу јавне управе за период 2018-2020 и Акционом плану за Поглавље 23. Правосуђе и основна права. Изменама Закона ће се обезбедити делотворна контрола законитости рада органа државне управе и других субјеката управно-инспекцијског надзора због повреде права на приступ информацијама од јавног значаја уз поштовање начела независности контролног органа и принципа добре управе; установити обавеза органа који су обвезници овога закона, да проактивно објављују информације од јавног значаја, као и свеобухватно побољшати поступак везан за приступ информацијама као и ојачати независност институције Повереника за информације од јавног значаја и заштиту података о личности.
- ▶ **Закон о изменама и допунама Закона о државним службеницима**, ради усклађивања службеничког система заснованог на компетенцијама и на начелима транспарентности, конкурентности, пријема и напредовања у служби на основу заслуга
- ▶ **Закон о платама државних службеника и намештеника**, ради усклађене регулативе јавно службеничког система заснованог на заслугама

- ▶ **Закон о измени и допуни Закона о државној управи**, којим се обезбеђује стварање основа за успостављање регистра ималаца јавних овлашћења, управљачке одговорности и усаглашавање са ЗУП
- ▶ **Закон о изменама и допунама Закона о Заштитнику грађана**, чије је доношење предвиђено као активност у Акционим планом за Поглавље 23: Правосуђе и основна права, у циљу јачања независности и унапређења ефикасности рада Заштитника грађана, нарочито у обављању послова Националног механизма за превенцију тортуре; односно кроз Јачање независности институције – обезбедити већу стабилност кроз унапређење поступка избора и престанка функције; обезбедити већу финансијску и кадровску самосталност, као и унапређење ефикасности рада заштитника грађана – унапређење поступка; побољшање сарадње са органима јавне управе, Народне Скупштине и судова
- ▶ **Акциони план за спровођење иницијативе Партнерство за отворену управу (Open Government Partnership – OGP) за период 2020-2022. године**, којим би се обезбедила отвореност у управљању јавним пословима; јавна одговорност; унапређење односа органа власти и организација цивилног друштва; транспарентност и отвореност целокупног законодавног процеса.
- ▶ **Уредба о канцеларијском пословању органа државне управе**, чија измена произилази из Закона о електронској управи и Закона о архивирању и архивској грађи и треба да обезбеди нормативни оквир да се сва електронска документа архивирају у електронском облику
- ▶ **Уредба о јединственом управном месту**, чије доношење произилази из Закона о општем управном поступку и треба да обезбеди олакшан приступ грађана свим услугама које пружа државна Управа
- ▶ **Програм реформе система локалне самоуправе**, чијим усвајањем се исказује јасна намера државе да на бази стратешког планирања и координације води процес децентрализације Србије, у циљу повећања ефикасности и квалитета у пружању јавних услуга грађанима, кроз унапређење капацитета јединица локалне самоуправе и стварања услова за одрживи развој на локалном нивоу. Програмски документ, базиран на дубоким аналитичким основама, уз финансијски аспект

треба да обезбеди расподелу надлежности и послова на оном нивоу власти на коме је обављање тих послова најефикасније и најефективније.

- ▶ **Правилник о испиту за комуналног милиционара**
- ▶ **Закон о изменама и допунама Закона о странцима**
- ▶ **Вишегодишњи плански документ „Партнерство за развој: Приоритети за међународну помоћ за период до 2025. године“, којим ће се дефинисати приоритетне мере и активности за финансирање из средстава међународне развојне помоћи до 2025. године**
- ▶ **Програм званичне статистике у периоду од 2021. до 2025. године, којим се дефинишу активности на хармонизацији статистичких истраживања и индикатора са међународним стандардима, пре свега са стандардима Европског статистичког система и Европске уније. Поред тога, Програм треба да, производњом квалитетних, поузданих, правовремених и лако доступних података, што више задовољи и захтеве широког круга корисника. Програмом се утврђују: стратегија развоја званичне статистике у Републици Србији за период од пет година; преглед очекиваних резултата развоја званичне статистике; преглед најзначајнијих инфраструктурних и развојних активности које не могу да се сврстају у одређене области; одговорни произвођачи званичне статистике и очекивани проблеми и услови за реализацију програма.**
- ▶ **Закон о регистру административних поступака и методологија њиховог уређивања, којим се уређује успостављање, садржина, вођење и начин коришћења регистра административних поступака**
- ▶ **Акциони план за спровођење Стратегије регулаторне реформе и унапређења система управљања јавним политикама за период од 2019. до 2020. године, којим се утврђују активности за спровођење мера утврђених Стратегијом, органи задужени за њихову реализацију, потребна финансијска средства, као и рокови у којима је потребно реализовати утврђене активности**
- ▶ **Правилник о мониторингу над применом прописа из области јавних набавки**
- ▶ **Правилник о поступку и условима за стицање сертификата за службеника за јавне набавке**

С обзиром да у овом тренутку нису расположиве детаљне информације о разлозима и правцима измена постојећих и усвајања нових аката, у зависности од степена и значаја измена, НАЈУ ће у сарадњи са надлежним органима у наредном периоду ревидирати постојеће или креирати нове програме како би се одговорило на потребе за унапређењем капацитета за примену нових законских решења.

АНАЛИЗА ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ НА ОСНОВУ ЕВАЛУАЦИОНИХ ЛИСТОВА ЗА 2019. ГОДИНУ

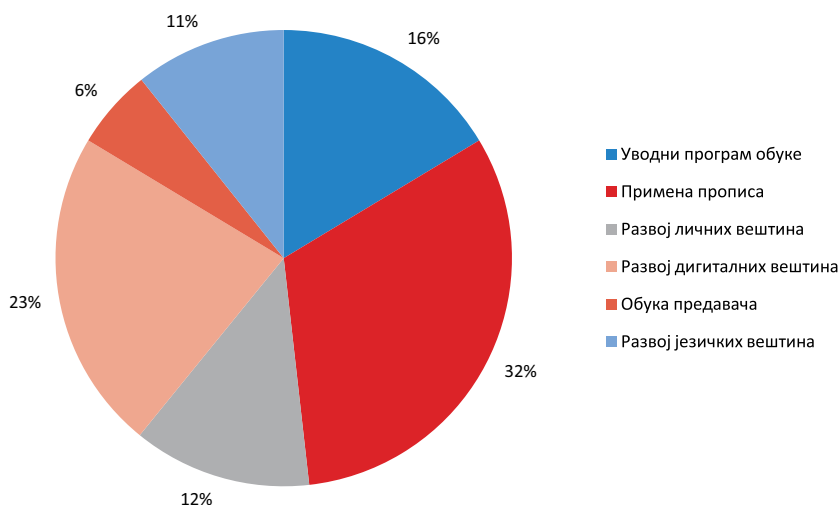
За прикупљање података овог типа, као инструмент, коришћена је батерија инструментата састављена од упитника и скале Ликертовог типа. Конкретно, на крају сваке реализоване обуке, полазници су кроз евалуациони упитник дали повратну информацију о квалитету обуке и исказали своје потребе за додатним обукама. Евалуациони упитник у 2019. години је попунило 5.573 полазника. На питање „Да ли имате потребу за новим обукама“, 3.237 испитаника је потврдно одговорило уписивањем одговарајућих тема. Без одговора је било 1.586 полазника, а негативан одговор је дало 750 полазника. Анализом и обрадом наведених информација, на државном и локалном нивоу, Национална академија је дошла до следећих резултата.



Графикон 1: Потребе за додатним обукама у оквиру Општег програма обуке државних службеника према проценама полазника НАЈУ обука у 2019. години

Потреба за новим обукама код државних службеника је највише изражена у области Управљање људским ресурсима. Конкретно, државне службенике највише занима тема „Вредновање радне успешности“ (146 испитаника), а након тога „Поступак одабира кадрова заснован на компетенцијама - методе и технике“ (40 испитаника) и „Анализа описа послова радног места и одређивање компетенција за рад државних службеника“ (30 испитаника). Област Управљање међународном развојном помоћи и фондови ЕУ је друга област по степену важности. Потребу за новим обукама на тему „Управљање пројектним циклусом“ је исказало 35 испитаника. Информационо комуникационе вештине су важне за државне службенике па је највеће интересовање за теме „Табеларне калкулације - напредни ниво“ (50 испитаника), „Табеларне калкулације“ (39 испитаника) и „Презентације“ (24 испитаника). Преко 59 испитаника је исказало потребу за стручним усавршавањем области Пословна комуникација, а неки су истакли следеће теме „Вештине комуникације у пословном окружењу“ (54 испитаника), „Јавни наступ“ (48 испитаника) и „Писана комуникација у администрацији“ (19 испитаника). Из области Инспекцијски надзор посебно су се истакле теме „Ка ефикаснијим инспекцијама“ (77 испитаника), „Е-инспектор“ (21 испитаник) и „Вештине комуникације и професионалног понашања инспектора“. Као најважнију тему из области Лични развој, 44 испитаника је навело „Управљање стресом“, док је мање интересовање изражено за тему „Из другог угла - успешно решавање конфликта“ (27 испитаника). Као последњу важну област из Општег програма државних службеника, испитаници су препознали Управљање законодавним процесом и управни акти, односно теме „Општи управни поступак“ (61 испитаник) и „Планирање, израда и примена прописа“ (16 испитаника). Остале области које су препознате као важне, али не у знатној мери као претходно наведене су: Страни језик, Обука предавача, Јавне финансије, Безбедност, заштита и здравље на раду, Уводни програм обука и друге и чине категорију „Остало“ на графику.

Испитаници су препознали потребу стручног усавршавања руководиоца те су као релевантне теме за свој даљи развој издвојили „Вештине комуникације и решавање конфликта“ (15 испитаника), „Управљање временом и вођење састанака“ (13 испитаника), „Доношење одлука“ (6 испитаника) и „Управљање ефикасним тимовима“ (5 испитаника).



Графикон 2: Потребе за додатним обукама у оквиру Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе према проценама полазника НАЈУ обука у 2019. години

Потреба за стручним усавршавањем запослених у јединицама локалне самоуправе највише је заступљена у области Примена прописа. Осим важности свих тема (33 испитаника), 95 испитаника је издвојило „Ка ефикаснијим инспекцијама“ односно 63 испитаника „Општи управни поступак“ као тему у којој им је потребно усавршавање. На другом месту се налази област Развој дигиталних вештина. Осим важности свих тема из наведене области (32 испитаника), испитаници су истакли важност и следећих тема „Табеларне калкулације“ (29 испитаника), „Обрада текста“ (16 испитаника), „Табеларне калкулације - напредни ниво“ (15 испитаника) и „Презентације“ (12 испитаника). Уводни програм обуке за службенике са стеченим високим односно средњим образовањем се налази на трећем месту. Као посебне теме, испитаници истичу „Управни поступак, са елементима канцеларијског пословања и управни спор“ (18 испитаника), „Уставно уређење“ (16 испитаника), „Основи система Европске уније“ (15 испитаника) и „Успешна комуникација - писана и усмена“ (13 испитаника). Из области Развој личних вештина, испитаници издвајају „Из другог угла - успешно решавање конфликта“ (18 испитаника), „Лицом у лице: вештина комуникације“ (16 испитаника) и „Управљање стресом“ (14 испитаника).

У области Развој језичких компетенција посебно се издвојила тема „Писана комуникација у администрацији“ (10 испитаника). Преко 25 испитаника је исказало потребу за темом „Обука предавача - напредни ниво“ док мањи број њих (9 испитаника) има интересовање за „Обуку предавача - основни ниво“.

Као и на нивоу државне управе, потреба за усавршавањем руководиоца је видљива на локалном нивоу и то у следећим темама „Решавање конфликта и превазилажење стреса“ (14 полазника), „Вештина пословне комуникације“ (9 испитаника), „Управљање ефикасним тимовима (7 испитаника) и „Јавни наступ и вештина презентације“ (5 испитаника).

АНАЛИЗА ОБЈЕДИЊЕНИХ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ СЛУЖБЕНИКА НА НИВОУ ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ И ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

Спроведене фокус групе

Уз подршку пројекта „Подршка НАЈУ у професионалном развоју јавне управе“ који финансира Европска унија спроведене су две фокус групе за контакт особе органа државне управе за област управљање људским ресурсима **„Најефикаснији приступ спровођењу потреба за стручним усавршавањем“**, 25. фебруара 2020. године од 9.00 – 11.00 и од 13.00 – 15.00.

Циљ фокус група је био да анализира, продискутује и размотри најефикаснији начин спровођења потреба за стручним усавршавањем како би се одговорило на развојне потребе и изазове са којима се сусрећу органи државне управе. Следе питања на која су кроз дискусију у фокус групама тражени одговори:

- ▶ Каква су ваша искуства у досадашњем спровођењу анализа потреба за стручним усавршавањем?
- ▶ Са којим проблемима сте се суочавали?

- ▶ Да ли су руководиоци сами радили или су укључени били и запослени, и која је ваша препорука за наредни циклус?
- ▶ Која је улога била јединица за УЉР – да ли има простора да се унапреди улога јединица за УЉР у поступку анализе потреба?
- ▶ Веза између компетенција и обука – да ли обуке одговарају оквиру компетенција?
- ▶ Извештај о оцењивању/вредновању радне успешности – квалитет извештаја у делу идентификације потребних обука?
- ▶ Које су могућности и потенцијални изазови различитих приступа анализи потреба (два приступа која су на почетку фокус групе представљена)?
- ▶ Како видите подршку НАЈУ и овог пројекта?



У фокус групама су учествовали представници следећих органа (службеници који су у својим органима задужени за утврђивање потреба за стручним усавршавањем): Министарства привреде; Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања; Министарства финансија; Управе царина; Управе за трезор; Министарства унутрашњих послова; Дирекције за водне путеве; Дирекције за железнице; Министарства државне управе и локалне самоуправе; Канцеларије за сарадњу са цивилним друштвом; Министарства културе и информисања; Републичког секретаријата за јавне политике; Службе за управљање кадровима; Фискалног савета и Националне академије за јавну управу. Поред 19 учесника из ових органа (10 у оквиру прве, а 9 у оквиру друге фокус групе), у раду фокус групе су учествовале и три представнице НАЈУ Сектора за припрему програма обуке и управљање квалитетом.

Главни закључци дискусија:

Информације о потребним обукама наведене у обрасцима за вредновање радне успешности се тешко могу сматрати свеобухватним и квалитетним извором информација при утврђивању потреба за обукама

У обрасце за вредновање радне успешности се ретко уносе информације о потребним обукама (ово поље често остаје празно), а разлози су у већини случајева или незаинтересованост руководиоца за попуњавање тог дела обрасца или став да су потребе за обукама већ задовољене. Уз подршку руководиоца вишег нивоа (непосредно надређени државни службеник на положају, нпр. секретара министарства) и активнију улогу јединице за кадрове, неки органи (нпр. МДУЛС) су успели да унапреде квалитет информација о обукама које се наводе у овом делу обрасца. С обзиром да се у значајном броју органа сличан однос може очекивати и у овом циклусу вредновања радне успешности, информације о потребним обукама наведене у овим обрасцима се тешко могу сматрати довољним извором информација за утврђивање потреба за стручним усавршавањем.

Свеобухватна и квалитетна анализа потреба за стручним усавршавањем се ретко спроводи у смислу да су спроведени сви кораци који се предлажу Водичем и методологијом за спровођење потреба за стручним усавршавањем

Изузев у МУП, свеобухватна и квалитетна анализа потреба за стручним усавршавањем се ретко спроводи у органима, па је у претходном периоду фокус био не на планирању потреба за обука већ на избору и похађању обука које су већ организоване од стране НАЈУ (СУК). Поред тога, службеницима је често тешко да једну годину унапред процене које ће им обуке бити потребне, па се дешавају и значајна одступања од наведених потреба и обука за које се пријављују и које похађају.

Квалитет упитника о потребама за обукама које службеници достављају јединицама за људске ресурсе је упитан, па је неопходно осмислити начин за мотивисање руководиоца и запослених за озбиљније приступање овом задатку

Обуке па и на сама анализа потреба за стручним усавршавањем се не сматрају приоритетном области, те се број запослених који попуњавају упитнике не може сматрати адекватним узорком (у пракси се дешава да између 10 и 20% од укупног броја запослених одговори на достављени упитник).

Утврђивање потреба за стручним усавршавањем се углавном реализује прослеђивањем упитника добијених од стране НАЈУ (СУК) руководиоцима организационих јединица, које они даље прослеђују службеницима којима су надређени. Што се тиче начина утврђивања потреба за обукама, није сасвим јасно да ли се при идентификовању обука руководиоци и њихови запослени воде потребом за унапређење рада организационе јединице, тј. проблемима у раду које је могуће решити обукама, или личном заинтересованости запослених за поједине теме. Уз то, није ретко и да запослени без превише размишљања попуњавају упитник како би „завршили ту обавезу“ и без превише упуштања у разматрање садржаја теме која се бира.

При спровођењу анализа потреба за обукама, јединицама за људске ресурсе је неопходна подршка са вишег нивоа руковођења

Постоји велика незаинтересованост унутар органа када се ради на анализи потреба за стручним усавршавањем, па јединице за људске ресурсе улажу велики напор да се направе и најмањи помаци. То се огледа и у томе да јединице за људске ресурсе улажу значајно време и енергију да би од запослених добили нешто већи број попуњених упитника којима се идентификују теме обука. Поједини органи су проблем слабог одзива на захтев за идентификацију тема обука решавали уз снажну подршку руководиоца вишег нивоа - нпр. у Министарству финансија је слање захтева за попуњавање ових упитника од стране секретара министарства допринело већем одзиву руководиоца и запослених.

Неопходно је радити на унапређењу разумевања значаја личног развоја, као и осмислити стратегију за повећање мотивисаности и руководиоца и запослених за обуке (како за утврђивање потреба, тако и за учешће у обукама)

Степен заинтересованости руководиоца и запослених за обуке варира од органа до органа – док у неким органима постоји велика заинтересованост, у другим органима руководиоци нису заинтересовани ни лично ни за упућивање запослених на обуке. Такође је неопходно повезати обуке са описом послова појединачних радних места и доделити већу улогу непосредних руководиоца у контроли примене научених знања и вештина, као и дефинисању самих очекивања од обука

Развој руководећег кадра (како руководиоци сектора тако и ужих организационих јединица) је изузетно важно за даље унапређење државне управе

Линијски руководиоци (како руководиоци сектора тако и ужих организационих јединица) не разумеју у потпуности своју улогу у обављању функција управљања људским

ресурсима, па постоји очекивање да највећи део тих послова самостално обаве запослени у јединици за људске ресурсе. Уз то, пред руководиоце се не поставља очекивање да преузму одговорност за упућивање запослених на обуке као ни за дефинисање очекивања од полазника различитих обука након повратка на радно место.

При планирању обука треба имати у виду послове и промене које се од управе очекују у наредном периоду, као и ставове учесника обука из претходног периода

Запослени су у претходном периоду највише били заинтересовани за следеће теме: граматичка правила; управљање стресом, пословна комуникација, итд. Процена учесника је да ће у наредном периоду бити значајне теме е-канцеларијско пословање, стратешко планирање, као и благовремено организовање обука у вези са изменом прописа. Поред тога, за неке обуке треба размотрити продужење времена реализације, а како би полазници „озбиљније“ схватили обуке, неопходно је увести тестирање по завршетку обуке. Додатно, изузетно су важне и обуке које доприносе развоју понашајних компетенција, али и периодично понављање одређених обука како би се „освежило знање“.

Размотрити могућност да се у упитник за утврђивање потреба за стручним усавршавањем поред назива тема обука укључе и компетенције, као и додатне информације о појединачним обукама

Пошто запослени често не успевају да повежу свој проблем у раду са темом неке обуке, треба размислити да се уместо само листе тема обука наведе и шта полазник може да очекује од неке обуке. Очекивање органа је да од НАЈУ добију одговарајући упитник за утврђивање потреба, при чему би требало направити везу обука и компетенција.

Подељена су мишљена по питању концепта који треба примењивати у спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем – (1) упитник са листом обука и (2) препознавање проблема у функционисању организационих јединица, па у другом кораку идентификовање обука којима се ти проблеми могу решавати

Док једна група представника јединица за људске ресурсе сматра да и у овом циклусу треба применити концепт упитника са листом тема обука које попуњавају руководиоци и њихови запослени, друга група сматра да се квалитетнији инпути могу добити полазећи од разматрања проблема у раду органа а потом се фокусирати на идентификовање релевантних обука као одговора на утврђене проблеме.

Без обзира на изабрани приступ, јединицама за људске ресурсе ће требати различити видове подршке при спровођењу анализе потреба за стручним усавршавањем (нпр. смернице за спровођење анализе, обуке за интервјуисање руководилаца, саветодавна подршка, и сл.)

Уколико се изабере приступ да се руководиоци и запослени прво фокусирају на идентификацију проблема а да се у наредном кораку врши идентификација обука којима се ти проблеми могу решавати, јединицама за људске ресурсе би биле потребне и детаљне смернице и обуке како би се то могло квалитетно спровести.

ТНА методологија представља кровни документ који треба следити при спровођењу анализе потреба за обукама

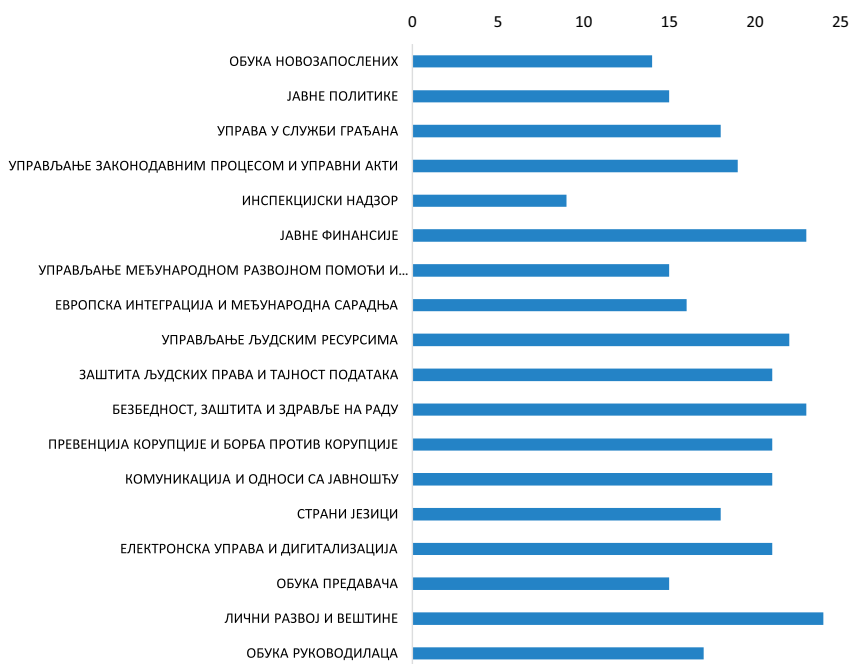
Коначну листу тема која се доставља НАЈУ би јединице за људске ресурсе требале да припреме имајући у виду информације садржане у доступној документацији и попуњеним упитницима, као и разговоре са руководиоцима.

Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од органа државне управе

У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба органа. Прикупљање података је вршено кроз онлајн упитник, започето је 5. априла а имајући у виду увођење ванредног стања у земљи прикупљање података је настављено и после 15. маја и трајало је до 20. јуна 2020. године. Упитник је попунило 25 државних органа и исказало потребе за 6.174 службеника од чега је 944 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Имајући у виду надлежности органа као и прикупљене одговоре, узорак можемо сматрати пригодним а закључке који произилазе из анализе можемо генерализовати и сматрати релевантним за све државне органе. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе LimeSurvey а обрађени у софтверском пакету SPSS и MS Excel.

Ради веће прегледности, онлајн упитник је био конципиран тако да органи пре свега процењују да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације.

Имајући у виду прикупљене податке, посебно се истиче потреба за тематским областима Лични развој и вештине, Јавне финансије и Безбедност, заштита и здравље на раду. Обуке у области Лични развој и вештине и Јавне финансије су традиционално веома тражене и посећене при реализацији, док су обуке из области Безбедност, заштита и здравље на раду постале посебно тражене у време пандемије вируса Covid-19 с обзиром на њихов садржај. Са друге стране, најмање исказана потреба је за обукама из области инспекцијски надзор. Овај податак треба посматрати у светлу органа који су одговорили на упитник, односно управо сви органи који имају инспекцијски надзор у свом портфељу а који су се одазвали истраживању су препознали ову тематску област као потребну. Појединачно, обуке из тематске области Инспекцијски надзор ће посебно бити у фокусу, с обзиром да се очекује ново запошљавање већег броја инспектора у свим областима инспекције.



Графикон 3: Потреба за развојем по тематским областима

Потреба за обуком **новозајослених државних службеника** је исказана у 56% органа и има висок степен приоритета у свим органима у којима постоји потреба. Обука је неопходна за нешто већи број оних са стеченим високим у односу на испитанике са средњим образовањем. Испитаници као пожељни облик реализације препознају предавање и семинар.

Обуке из **облассти јавних политика** су потребне у чак 60% органа и то углавном са високим приоритетом. Обука Јавне политике - израда докумената је најтраженија у целој области са преко сто заинтересованих. Најпожељнији облици реализације су семинар, предавање али и менторство.

Управа у служби грађана је препозната као област потребна у чак 72% органа, истовремено, обука Увод у управљање квалитетом је најтраженија за скоро триста полазника. Са друге стране, обука Концепт добре управе је потребна за преко две стотине службеника док је обука Канцеларијско пословање тражена код скоро двеста испитаника и то у

веома високом приоритету. Такође, испитаници посебно истичу као потребне и додатне обуке: Поступање са подацима из службених евиденција из регистра у електронском облику и Електронска документа и архивирање у електронском облику које су већ садржане у постојећим обукама. Као облик реализације за све обуке из наведене области, испитаници препознају семинар и предавање.

Област **Управљање законодавним процесом и управни акти** је препозната као потребна код чак 76% државних органа, док су све обуке из ове тематске области појединачно препознате као потребне за више од 150 испитаника и високо приоритетне. Најтраженија обука је Општи управни поступак – основна обука а као облик реализације су најпожељнији семинар и предавање. Као додатну обуку у оквиру ове области испитаници препознају другостепени поступак и управни спор - прописи и пракса.

Обуке у области **Инспекцијски надзор** су тражене код само 36% органа, међутим, сви органи који имају организоване инспекције а који су одговорили на упитник су исказали потребе за усавршавањем у овој области. Све постојеће обуке су веома тражене и високо приоритетне. Тренинг, семинар, предавање али и менторство су препознати као пожељни облици реализације стручног усавршавања. Са друге стране, спровођење прекршајног поступка је препознато као додатни садржај који је потребно реализовати у наредном периоду и који ће свакако бити инкорпориран у постојеће теме. Такође, обука за коришћење софтверског решења Е-инспектор као и доношење решења су посебно истакнути као потребни.

Тематска област **Јавне финансије** је потребна код чак 92% органа и то са високим приоритетом. Најтраженија је обука у вези са јавним набавкама а затим и обука буџетско рачуноводство и извештавање. Као додатне обуке које нису обухваћене актуелним програмом, испитаници препознају финансијско управљање и контрола - анализа и праћење ризика, управљачку одговорност као и обуку за обрачун путних трошкова и коришћења службених возила и сопствених возила у службене сврхе. Као облик реализације, најтраженији су семинар и тренинг, али и електронско учење и менторство.

За тематском облашћу **Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ** је исказало потребу 60% органа. Имајући у виду структуру органа који су одговорили, ова бројка показује реалне потребе свих оних органа који имају организоване ИПА

јединице односно који су укључени у неку од фаза управљања пројектима. Ова тематска област се састоји из три подобласти. За подобласт **Пројрам обуке за новозајослене у ИПА сџрукџурама** је потребу исказало 67% органа од укупног броја органа који су исказали потребу за усавршавањем из области Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ. За подобласт **Пројрам обуке за зајослене на ѓсловима ѓланирања и сџровођења ѓројекта** је потребу исказало чак 73% а за подобласт **Пројрам обуке за зајослене на ѓсловима ујоварања и финансирања ѓројрама из средсџава ЕУ** 47% органа. Највише тражене обуке су Неправилности у ИПА контексту, Уговори о извођењу радова (ПРАГ), Уговори о набавци робе (ПРАГ), као и Уговори о пружању услуга (ПРАГ). Све обуке су потребне са високим приоритетом, а најчешће препознати облици реализације су: тренинг, семинар и радионица. Као нову тему у вези са којом је неопходно даље усавршавање испитаници наводе аплицирање и спровођење пројеката из осталих ЕУ фондова као и фондова других донатора.

Тематска област **Евројска ииџејрација и међународна сарадња** је препозната као потребна у чак 64% органа. Најчешће тражене теме су Међународни уговори – припрема и закључавање и Вођење међународних преговора. Све обуке су углавном високог приоритета а као најпожељнији облик реализације се наводе семинар и предавање и ређе и електронско учење. Као нове теме које органи препознају као потребне, наводе се: Сајбер безбедност у ЕУ, Дипломатски речник и дипломатска пракса, Припрема стручних платформи у оквиру билатералне и мултилатералне сарадње, као и Припрема програма и протокола о међународној сарадњи. Садржаји постојећих тема ће свакако бити угодљени исказаним потребама.

Тематска област **Ујрављање ѓудским ресурсима** је високоприоритетна код већине органа а потребу за усавршавањем из ове области је исказало чак 88% органа. Најтраженије обуке из ове области су и даље Вредновање радне успешности, Управљање ѓудским ресурсима засновано на компетенцијама као и Радни односи у државним органима – примена у пракси. Облици реализације који су најпожељнији су семинар, предавање и радионица, а код мањег броја органа и електронско учење. Као нове теме које нису обухваћене актуелним програмима препознате су: Стручно усавршавање путем стажирања, Начин ангажовања реализатора и спроводилаца програма стручног усавршавања као и Вредновање програма стручног усавршавања.

Тематска област **Заштита људских права и тајности података** је такође веома тражена, код чак 84% органа. Најтраженије су обуке: Заштита података о личности, Заштита тајних података и Заштита од дискриминације. Све обуке су високог приоритета а најчешћи облици реализације су семинар и предавање а ређе електронско учење. Као нове теме, испитаници препознају Информациону безбедност личних података, Информациону безбедност тајних података, али би такође волели да буду упознати и да судском праксом из ове области.

Безбедност, заштита и здравље на раду представља тематску област која је потребна код чак 92% органа док су све теме из ове области веома тражене и високоприоритетне. Обуке Анти – стрес радионица, Безбедност и здравље на раду и У пар корака до очувања физичког здравља на раду су посебно постале приоритетне у време пандемије вируса Covid-19. Такође, традиционално је препозната потреба и за обуком Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду. Као облици реализације препознати су радионица, семинар и ређе електронско учење. Као нове теме које ће свакако бити предмет разматрања приликом развоја наредних програма, испитаници наводе Закон о заштити становништва од заразних болести и Безбедност и здравље на раду у примени нових технологија.

Превенција корупције и борба против корупције је тематска област потребна у 84% органа. Најтраженије обуке из ове области су Право на приступ информацијама од јавног значаја и Израда, спровођење и праћење спровођења планова интегритета. Све обуке су високог приоритета а семинар и предавање су најпожељнији облик реализације.

Комуникација и односи са јавношћу је такође веома тражена област, односно исказана је потреба за развојем из ове области код чак 84% органа. Најтраженије обуке су: Вештине комуникације, Писана комуникација, Решавање конфликта и Моћ повратне информације. Такође код већег броја службеника исказана је потреба за развојем у домену јавног наступа. Све обуке су изразито високог приоритета а као начини реализације наводе се тренинг и семинар.

За облашћу **Страни језици** је исказана потреба у 72% органа и то углавном за напредним нивоима енглеског језика (изнад Б1 нивоа) и то са високим приоритетом. Француски, немачки и руски језик су тражени за незнатан број службеника и то са средњим при-

оритетом. Најпожељнији облик реализације је курс. Као нова тема у оквиру ове тематске области истиче се Пословна кореспонденција на енглеском. С обзиром да је ова тема садржана у оквиру постојећег специјалистичког курса енглеског језика, засигурно ће бити садржана и у наредном програму.

Област **Електронска управа и дигитализација** је посебно значајна и препозната код чак 84% органа. Најтраженије су обуке из MS Office софтверског пакета, а тренинг, радионица и електронско учење су најпожељнији облици реализације. Такође веома тражене су и обуке Електронска управа у служби грађана и Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању а њихов приоритет у времену пандемије вируса Covid-19 је порастао.

Обука предавача је препозната као област развоја потребна код 60% органа. Најтраженији је основни ниво обука предавача и то са високим приоритетом. Тренинг, семинар, предавање и менторство су препознати као пожељни облици реализације код већине испитаника.

Лични развој и вештине је најтраженија област развоја и препозната је код чак 94% органа. Најтраженије обуке су: Превазилажење стреса, Планирање личног развоја и каријере и Развој личне ефикасности и креативности. Све обуке су веома високог приоритета а најпожељнији облици реализације су тренинг, радионица, предавање и електронско учење.

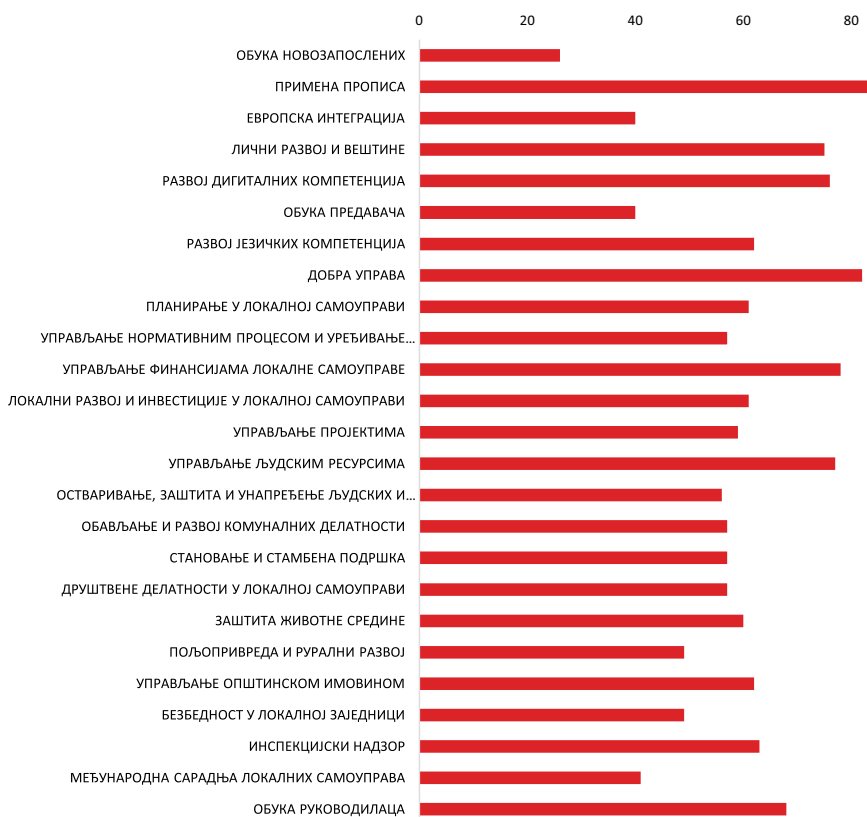
Обука руководиоца је тематска област за којом је исказана потреба код 68% органа. Најтраженије су обуке руководиоца ужих унутрашњих јединица у форми семинара и то са високим приоритетом.

Анализа потреба за стручним усавршавањем на основу података добијених од јединица локалне самоуправе

У складу са Методолошким упутством о ТНА, спроведено је прикупљање организационих потреба јединица локалне самоуправе. Прикупљање података вршено кроз онлајн упитник, започето је 5. априла а имајући у виду увођење ванредног стања у земљи прикупљање података је настављено и после 15. маја и трајало је до 20. јуна 2020. године. Упитник је попунило 84 јединица локалне самоуправе и исказало потребе за 12.254 службеника од чега је 1.441 руководиоца основних/посебних организационих јединица/ужих унутрашњих јединица. Имајући у виду изворне надлежности ЈЛС као и прикупљене одговоре, узорак од преко 48% јединица локалне самоуправе можемо сматрати пригодним а закључке који произилазе из анализе можемо генерализовати и сматрати релевантним за све јединице локалне самоуправе, нарочито јер се у узорку налазе и велики градови и мале општине,. Подаци су прикупљени посредством онлајн платформе LimeSurvey а обрађени у софтверском пакету SPSS и MS Excel.

Ради веће прегледности, онлајн упитник је био конципиран тако да ЈЛС пре свега процењују да ли постоји потреба за унапређењем знања и вештина из одређене тематске области, а затим, за сваку тематску област за коју постоји потреба, појединачно за сваку тему одређују број службеника којима је потребан развој, степен приоритета и преферирани начин реализације.

Најтраженије области су: Примена прописа, Добра управа, Управљање финансијама локалне самоуправе, Управљање људским ресурсима и Развој дигиталних компетенција за које је више од 90% ЈЛС исказало потребе. Обука новозапослених је најмање тражена а исказана је потреба код само трећине општина.



Графикон 4: Потреба за развојем у ЈЛС по тематским областима

Обука новозајослених је тематска област за којом постоји потреба у само 31% јединица локалне самоуправе. Уводни програм за службенике са стеченим високим образовањем је скоро три пута потребнији у односу на запослене са средњим образовањем. Обуке су високоприоритетне а најпожељнији облици реализације су: тренинг, семинар и предавање.

Примена прописи је тематска област за којом је изражена највећа потреба, код чак 99% ЈЛС. Најтраженија обука је Општи управни поступак за којом је исказало потребу скоро 2.500 службеника. Такође велика потреба је исказана и за развојем у области инспекцијског надзора, али и оптимизације административних поступака. Све обуке су високоприоритетне, осим обука из домена управљања јавним политикама чије је спровођење

процењено у средњем приоритету. Најприкладнији облици реализације су тренинг, семинар, радионица али и електронско учење. Као нове теме испитаници наводе обуку за софтверско решење Е - инспектор као и Закон о прекршајима.

Евројска унија је област коју препознаје 48% ЈЛС као област у којој је потребан развој. Најпотребнији је развој на теме Увод у ЕУ и Право Европске уније али је приоритет реализације обука процењен као низак. Облици реализације који су процењени као погодни су: семинар, предавање и електронско учење. Додатна тема за којом је исказана потреба је у вези са усаглашавањем са законодавством ЕУ.

Тематска област **Лични развој и вештине** је препозната код чак 89% ЈЛС као област у којој је службеницима потребан развој. Најтраженије обуке су: Вештине комуникације, Превазилажење стреса, Тимови и тимски рад и Решавање конфликта и то са веома високим приоритетом. Најмања потреба је исказана за обуком Буди промена а истовремено је и степен приоритета за овом обуком веома низак. Најтраженији облици реализације су тренинг, семинар и радионица. Нове теме које испитаници препознају као потребне су Асертивна комуникација са странкама и Државни протокол са елементима пословног протокола.

Развој дигиталних компетенција процењује као потребно за своје запослене чак 90% јединица локалне самоуправе. Највећа потреба је исказана за основним обукама у оквиру софтверског пакета MS Office и то у високом приоритету. Такође, веома потребне су и обуке Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању и Успостављање електронских услуга. Као најпожељнији облик реализације испитаници препознају курс, семинар или радионицу а ређе електронско учење. Као нове обуке препознате су мрежна администрација CISCO и PYTHON.

Обука предавача је препозната као потребна за развој службеника у 48% ЈЛС. Најтраженији је основни ниво обуке и то у средњем приоритету, а ко облик реализације препознат је тренинг.

Развој језичких компетенција је неопходан у чак 74% јединица локалне самоуправе. Најпотребнији су виши нивои енглеског језика и то са високим приоритетом, затим нижи

нивои немачког и српски језик на нивоу Ц1 али са ниским приоритетом. Облици реализације које испитаници сматрају најпогоднијим су курс и семинар.

Добра уџрава је област за којом постоји развојна потреба у чак 98% општина. Најизраженија је потреба за обуком Електронска управа и то за више од 2.000 службеника, затим Заштита података о личности и тајност података, Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе и Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди. Ове обуке су веома високог приоритета а као облик реализације препознају се тренинг и семинар. Остале обуке из ове тематске области су нешто мање тражене и то са средњим приоритетом. Као нове теме су препознате Канцеларијско пословање, Закон о архивској грађи и архивској делатности, Е управа - успостављање електронске писарнице и Пријем и обрада пријава од јавних бележника и коришћење база података.

У области **Планирање у локалној самоуправи** постоји потреба за развојем у чак 73% јединица локалне самоуправе. Најтраженије су обуке: Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе и Средњорочно планирање у локалној самоуправи. Све обуке су процењене у високом приоритету а најпожељнији облици реализације су тренинг, семинар и радионица. Као нове теме издвајају се Примена Закона о планирању и изградњи, Управљање стратешким ризицима и Мониторинг стратешких докумената.

Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе је област препозната у чак 68% ЈЛС. Највећа потреба и то у високом приоритету постоји за обуком Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе. Најпогоднији облици реализације су тренинг и семинар. Додатне теме које су истакнуте подразумевају унапређење рада служби за вођење евиденција о личним стањима грађана (матичари) и Унапређење рада запослених задужених за ажурирање јединственог бирачког списка.

Усавршавање у области **Управљање финансијама локалне самоуправе** је препознато као потребно у чак 93% јединица локалне самоуправе. Најпотребније су обуке Програмски буџет локалне самоуправе и Јавне набавке у локалној самоуправи и то са високим приоритетом. Као најпожељнији облици реализације су тренинг и семинар. Нове теме које испитаници препознају су обуке за Примену Закона о накнадама за коришћење јав-

них добара, Примену Закона о имовини, Примену новог Закона о буџетском систему, Коришћење Е - портала јавних набавки, Софтвер за финансијско књиговодство, Принудна наплата јавних прихода, Примена Закона о порезима на имовину као и спровођење Уредбе о критеријумима за одређивање активности које утичу на животну средину који настаје обављањем активности и износима накнада.

Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи као област развоја препознаје 73% јединица локалне самоуправе. Најтраженије су обуке Основе локалног економског развоја и Привлачење и управљање инвестицијама и то са високим приоритетом. Као облици реализације најподобнији су тренинг и семинар. Испитаници истичу неопходност увођења нове теме у вези са применом Закона о стечају али и обуку за практичан рад у Централном информационом систему еТуриста.

Обуке у области **Управљање пројектима** препознаје као потребне чак 70% јединица локалне самоуправе. Најпотребнији је развој у домену Управљања пројектним циклусом и извора финансирања пројеката, Припреме предлога пројеката по процедурама Европске уније и Спровођења пројеката у складу са процедурама ЕУ, али је развој значајно потребан и за остале теме из ове области. Све обуке су високоприоритетне а најпожељнији облици реализације су тренинг и радионица. Ко нова тема изваја се евалуација пројеката.

Управљање људским ресурсима је једна од најтраженијих тематских области, а чак 90% ЈЛС препознаје потребу за развојем у овој области. Најтраженија је обука Радни односи запослених у локалној самоуправи али испитаници процењују да је степен приоритета за развоје на ову тему на средњем нивоу. Такође веома велики број службеника препознаје потребу за развојем на теме Оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој и Примена система плата службеника и намештеника у јединицама локалне самоуправе и то са високим приоритетом. Најприкладнији облици реализације су тренинг и семинар. Додатно, испитаници процењују да им је потребан развој и у домену Прекршајних и кривичних поступака у службеничким односима.

Развој у области **Остваривања, заштите и унапређења људских и мањинских права** је неопходан службеницима у 67% јединица локалне самоуправе. Теме Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе и Родна равноправност у

локалној самоуправи су најтраженије али је приоритет за њихову реализацију процењен на средњем нивоу. Најприоритетнија је реализација обуке за Примену Закона о бесплатној правној помоћи али је нешто мањи број службеника заинтересован за њено похађање. Најприхватљивији облици реализације су: тренинг, семинар, предавање и електронско учење.

Обављање и развој комуналних делатности је област у којој има потребу за развојем 68% посматраних јединица локалне самоуправе. Највећа потреба постоји за развојем на тему Примене Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима и то са високим приоритетом. Семинар и радионица представљају најпожељније облике реализације обука из ове тематске области.

Становање и стамбена подршка је такође препозната као потребна у 68% ЈЛС. Обука Становање и одржавање зграда је потребна највећем броју службеника и то подједнако са високим и средњим приоритетом. Најтраженији облици реализације су тренинг и семинар.

Друшћвене делатности у локалној самоуправи је тематска област коју препознаје 68% ЈЛС као област развоја, али је приоритет реализације на средњем нивоу. Најпотребније су обуке из домена рада јавних служби и социјалне заштите у локалној самоуправи. Тренинг и семинар су најпожељнији облици реализација а ређе и електронско учење.

Развој у области **Заштита животне средине** је неопходан у 71% ЈЛС и то са веома високим приоритетом. Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи је најтраженија обука а најпогоднији облици реализације су тренинг и семинар. Нове теме од интереса су утврђивање еколошке таксе, примена Закона о заштити ваздуха, обука за саветника за хемикалије, заштита од буке, заштита биодиверзитета и природних добара и извештавања из области заштите животне средине.

Тематска област **Пољопривреда и рурални развој** је од интереса у само 58% јединица локалне самоуправе и то са средњим приоритетом. Обука Планирање и програмирање руралног развоја је најтраженија и то у форми тренинга или радионице. Као нове теме од интереса испитаници наводе издавање државног пољопривредног земљишта и агро-екологију и управљање отпадом у пољопривреди.

Управљање општинском имовином је тематска област за коју 74% ЈЛС процењује да је потребан развој. Управљање јавном својином у ЈЛС је високоприоритетна тема која је најтраженија и то у форми семинара. Најтраженија нова тема је свакако примена Закона о извршењу и обезбеђењу.

Развој у области **Безбедности у локалној заједници** је потребан у само 58% јединица локалне самоуправе. Најпотребнији је развој из домена примене Закона о комуналној милицији чија реализација је високоприоритетна и то у форми тренинга или семинара. Као нове теме испитаници наводе управљање ванредним ситуацијама, израду плана одбране и заштиту од пожара.

Област **Инспекцијски надзор** је препозната код чак 75% јединица локалне самоуправе као област у којој је службеницима потребан развој. Обука за комуналну инспекцију је најпотребнија и то као веома приоритетна. Обуке за остале инспекције су нешто мање тражене али такође високоприоритетне. Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима је такође тема за којом постоји велико интересовање. Најпожељнији облици реализације су тренинг и семинар. Саобраћајна, грађевинска, инспекција у спорту, туристичка, еколошка, управна и урбанистичка инспекција су истакнуте као нове теме у којима је потребан развој. Имајући у виду да Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС обухвата развој у домену изворних надлежности ЈЛС, ове теме могу бити обухваћене Посебним секторским програмима које доносе појединачни државни органи.

Међународну сарадњу локалних самоуправа препознаје само 48% ЈЛС као област развоја својих службеника. Једина тема у оквиру ове области Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања је изузетно тражена али са ниским приоритетом. Као приоритетнију, испитаници виде тему у области успостављања и развоја међуопштинске сарадње. Најприхватљивији облици реализације су тренинг и семинар.

Обука руководица је посебно важна у чак 80% ЈЛС а као најважније теме испитаници препознају Развој е – управе и Добро управљање. Ови налази су у вези са претходним налазима сходно којима и извршиоци препознају потребу управо за развојем у оквиру наведених тема. Са друге стране испитаници процењују као најмање потребан развој

у оквиру управљања променама што је такође кореспондира са ставом службеника на извршилачким радним местима. Најпожељнији облици реализације су тренинг, семинар, радионица и електронско учење. Као додатне теме испитаници наводе Успостављање електронске базе података за све запослене и Боље утврђивање и наплата локалних јавних прихода.

РЕЛЕВАНТНИ ИЗВЕШТАЈИ У ВЕЗИ СА УТВРЂИВАЊЕМ ПОТРЕБА ЗА СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ

Сврха овог дела извештаја је да се подаци добијени од органа и службеника из државних органа и јединица локалне самоуправе употпуне екстерним налазима, и на тај начин свеобухватније сагледају потребе како би се адекватно приоритизовале теме у будућим програмима обука.

У складу са чланом 3. Упутства о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе, у овом поглављу су приказани налази из студија и извештаја који су настали у оквиру различитих пројеката. Критеријум за одабир докумената који се овде обрађују је релевантност извештаја и њихова улога у целом систему јавне управе.

Унапређење процеса приступања – Кредибилна перспектива ЕУ за Западни Балкан

Перспектива пуноправног чланства у ЕУ за Западни Балкан заснована је на заслугама у политичком, безбедносном и економском интересу Уније. Кредибилна перспектива приступања је кључни подстицај и покретач трансформације у региону и стога унапређује нашу колективну безбедност и просперитет.

Основни циљ ангажовања Европске уније на Западном Балкану је да припреми државе региона да испуне све захтеве који произлазе из чланства. Ово подразумева подршку **суштинским реформама у области демократије, владавине права и економије и усклађивање са основним европским вредностима**. То ће заузврат подстаћи стабилан и убрзан привредни раст и социјалну конвергенцију.

Преговори о основама ће се први отворати и последњи затварати, а њихов напредак одредиће укупни темпо преговора. Преговори о основама засниваће се на следећем:

- ▶ Мапи пута за поглавља у области владавине права једнака претходним акционим плановима ће представљати мерило за отварање. Прелазна мерила ће се и даље постављати. Ниједно друго поглавље неће бити привремено затворено пре него што се та мерила испуне.
- ▶ Мапи пута за функционисање демократских институција и **реформу јавне управе**.
- ▶ Јачој вези са процесом реализације **програма економских реформи** како би се помогло земљама да испуне економске критеријуме.

Комисија ће такође даље јачати мере када је реч о **владавини права и изградњи институција**. Резултати ових реформи биће услов за дубљу секторску интеграцију и укупни напредак. Поред тога, активности у **области борбе против корупције** ће бити у главном фокусу у релевантним поглављима. Подршка регионалној сарадњи наставиће се несметано.

Важно је обезбедити услове да сва тела из Споразума о стабилизацији и придруживању буду много усредсређенија на кључна политичка питања и реформе, као и омогућити стварни политички дијалог.

Да би се у преговарачки процес унела додатна динамика и да би уложени напори имали ефекта и ван појединачних поглавља, преговарачка поглавља биће организована у тематске кластере. Ови кластери прате широке теме као што су **добро управљање, унутрашње тржиште, економска конкурентност и повезаност**.

Организовање поглавља у групе омогућиће јачи фокус на кључне секторе у политичком дијалогу и пружити побољшани оквир за политички ангажман на вишем нивоу. Омогућиће да се утврде најважније и најхитније **реформе по секторима**. Ово ће допринети бољем спровођењу укупних процеса реформи у пракси, и то кроз веће подстицање секторских реформи у интересу грађана и пословног сектора.

Преговори о сваком кластеру биће отворени као целина - након испуњавања мерила за отварање - а не по појединачним поглављима. Кластери ће бити усклађени са пододборима ССП тако да се може пратити напредак у групи поглавља и могу предузети посебне мере убрзаног усклађивања у оквиру структура ССП.

Кластери	Групе преговарачких поглавља
1. Основе	23 – Правосуђе и основна права 24 – Правда, слобода и безбедност Економски критеријуми Функционисање демократских институција Реформа јавне управе 5 – Јавне набавке 18 – Статистика 32 – Финансијска контрола
2. Унутрашње тржиште	1 – Слободно кретање робе 2 – Слобода кретања радника 3 – Право пословног настанивања и слобода пружања услуга 4 – Слободно кретање капитала 6 – Право привредних друштава 7 – Право интелектуалне својине 8 – Политика у области конкуренције 9 – Финансијске услуге 28 – Заштита потрошача и здравља
3. Конкурентност и инклузивни раст	10 – Информационо друштво и медији 16 – Опорезивање 17 – Економска и монетарна политика 19 – Социјална политика и запошљавање 20 – Предузетништво и индустријска политика 25 – Наука и истраживање 26 – Образовање и култура 29 – Царинска унија
4. Зелена агенда и одржива повезаност	14 – Транспортна политика 15 – Енергетика 21 – Трансевропске мреже 27 – Животна средина и климатске промене
5. Ресурси, пољопривреда и кохезија	11 – Пољопривреда и рурални развој 12 – Безбедност хране, ветеринарска и фитосанитарна политика 13 – Рибарство 22 – Регионална политика и координација структурних инструмената 33 – Финансијске и буџетске одредбе
6. Спољни односи	30 – Спољни односи 31 – Спољна, безбедносна и одбрамбена политика

Реформа јавне управе преставља веома важан аспект приступања Републике Србије Европској унији, стога је и препозната као саставни део кластера Основе.

С обзиром на важност и сложеност процеса приступања неопходно је боља информисаност руководиоца о ЕУ. У том смислу посебно је важно унапредити програм обуке службеника који се припремају или налазе на руководећим радним местима, односно обезбедити стицање и унапређење знања руководиоца о процесу европске интеграције.

Анализа посебних функционалних компетенција из образаца компетенција

Служба за управљање кадровима је на основу анализе Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места које органи државне управе достављају ради давања мишљења, прикупила податке о заступљености посебних функционалних компетенција у обрасцима компетенција. На основу базе коју су формирали даље је извршена анализа за потребе креирања програма стручног усавршавања.

Посебне функционалне компетенције у одређеној области рада

Сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника посебне функционалне компетенције у одређеној области рада односе се на потребна општа и методолошка знања и вештине у оквиру одређене области рада које државни службеник треба да примењује у раду да би делотворно обавио посао.

Друге посебне функционалне компетенције у одређеној области рада које нису утврђене Уредбом и области знања и вештина на које се односе, могу се утврдити актом руководиоца органа. У овом тренутку Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Управа царина, Пореска управа и Хидрометеоролошки завод имају прописане посебне функционалне компетенције за своје запослене.

У табели су приказани подаци који се односе на број појављивања сваке од области рада у обрасцима компетенција. Као што је познато, сваки службеник обавља послове из више области рада, и то у просеку по две области. Број радних места која су обухваћена овом анализом је **8.158** и на сваком радном месту може бити систематизован један или више извршилаца.

ОБЛАСТ РАДА	УКУПНО РАДНИХ МЕСТА	% У ОДНОСУ НА БРОЈ РАДНИХ МЕСТА
ИНСПЕКЦИЈСКИ ПОСЛОВИ	879	10.77
НОРМАТИВНИ ПОСЛОВИ	969	11.88
СТУДИЈСКО-АНАЛИТИЧКИ ПОСЛОВИ	4467	54.76
ФИНАНСИЈСКО-МАТЕРИЈАЛНИ ПОСЛОВИ	1276	15.64
ПОСЛОВИ РЕВИЗИЈЕ	91	1.12
ИНФОРМАТИЧКИ ПОСЛОВИ	540	6.62
ПОСЛОВИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	346	4.24
ПОСЛОВИ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ И ЕВРОПСКИХ ИНТЕГРАЦИЈА	774	9.49
УПРАВНО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ	1062	13.02
ПОСЛОВИ УПРАВЉАЊА ФОНДОВИМА ЕУ И МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ	347	4.25
ПОСЛОВИ ЈАВНИХ НАБАВКИ	304	3.70
ПОСЛОВИ РУКОВОЂЕЊА	2450	30.03
ПОСЛОВИ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	188	2.30
АДМИНИСТРАТИВНИ ПОСЛОВИ	1099	13.47
ДРУГЕ ПОСЕБНЕ ФУНКЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ	1289	15.80

Инспекцијски послови су одређени за 879 радних места. Познато је да у управи тренутно ради нешто мање од 2500 инспектора а у складу са делокругом рада, ови послови су систематизовани само у министарствима. Препознато је да је углавном свим инспекторима неопходно знање општег управног поступка и управних спорова, поступак инспекцијског надзора и методологија анализе ризика, рад у информационом систему (Е инспектор) као и вештине комуникације и решавања конфликта. Са друге стране казнено, прекршајно и привредно право је неопходно само одређеном делу инспектора. Тако у Министарство државне управе и локалне самоуправе и Министарству културе ове области рада нису неопходне јер инспектори не поступају сходно наведеним прописима. С обзиром да сви остали инспектори имају потребу за радом у овим областима неопходно је општим програмом обуке обухватити и ове теме.

Области знања и вештина за област рада инспекцијских послова	Број	%
општи управни поступак и управне спорове	872	16.55
основе казненог права и казненог поступка	593	11.26
основе прекршајног права и прекршајни поступак	647	12.28
основе привредног права и привредног пословања	571	10.84
поступак инспекцијског надзора и основе методологије анализе ризика	872	16.55
функционални јединствени информациони систем	863	16.38
основе вештине комуникације и конструктивног решавања конфликта	850	16.14

Нормативни послови су систематизовани код 969 радних места, од чега 873 у министарствима и 71 у посебним организацијама. Највећи број радних места учествује у припреми и изради стручних мишљења и образложења различитих правних аката, чак 646. С обзиром да је ово област која захтева развијену вештину примене и корелације више прописа, као и вештину критичког размишљања, ради давања мишљења, у програме обука треба уврстити развој запослених у овој области кроз менторску подршку искус-

нијих колега. Важећи програми обука умногоме доприносе развоју свих осталих области знања и вештина у овој области рада.

Области знања и вештина за област рада нормативних послова	Број	%
стратешке циљеве Републике Србије у различитим областима	197	8.82
процес управљања јавним политикама	118	5.28
законодавни процес	474	21.23
примену номотехничких и правно-техничких правила за израду правних аката (усаглашеност прописа и општих аката у правном систему)	374	16.75
припрему и израду стручних мишљења и образложења различитих правних аката (нацрта прописа, међународних уговора итд.)	646	28.93
методологију праћења примене и ефеката донетих прописа и извештавање релевантним телима и органима	424	18.99

Студијско-аналитички послови представљају најзаступљенију област рада у државној управи, са чак 4.667 радних места. Приликом анализе ове области треба имати на уму да само 118 радних места у свом опису има прописане све области знања и вештина за област рада студијско-аналитичких послова, односно само они обављају послове који подразумевају цео циклус јавних политика (укључујући и идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing и методологију припреме документа јавних политика и формалну процедуру за њихово усвајање). Са друге стране, чак 4332 радна места подразумева прикупљање и обраду података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација. У оквиру важећег програма обуке посвећено је чак шест тема које развијају наведену област знања и вештина. Такође, израда секторских анализа је заступљена у великом обиму, код чак 2994 радна места. С обзиром да је развој ове вештине веома дуготрајан и захтеван, препорука је да поред класичних обука овим службеницима буде омогућена и менторска подршка.

Области знања и вештина за област рада студијско-аналитичких послова	Број	%
прикупљање и обраду података из различитих извора, укључујући и способност критичког вредновања и анализирања доступних информација	4332	42.91
израду секторских анализа	2994	29.66
ex ante и ex post анализу ефеката јавних политика/прописа	676	6.70
идентификовање ресурса неопходних за управљање јавним политикама – costing	389	3.85
методологију припреме докумената јавних политика и формалну процедуру за њихово усвајање	637	6.31
методологију праћења, спровођења, вредновања и извештавања о ефектима јавних политика	1067	10.57

Финансијско-материјални послови се обављају на чак 1276 радних места и скоро сви (1125) подразумевају познавање буџетског система Републике Србије. С обзиром да највећи број радних места има дефинисано потребно знање само до три или четири области знања и вештина, долазимо до закључка да највећи број запослених на овим пословима, обавља само део активности, односно да су јединице за финансијско-материјалне послове релативно добро развијене и организоване са јасном поделом улога. Са друге стране, међународне рачуноводствене стандарде у јавном сектору за сада у свом опису има мањи број радних места и то углавном у Министарству финансија са управама у саставу. Овај податак је и очекиван, с обзиром да се тек ради на усаглашавању и превођењу ових стандарда у наш систем.

Области знања и вештина за област рада финансијско-материјалних послова	Број	%
буџетски систем Републике Србије	1125	28.01
међународне рачуноводствене стандарде у јавном сектору	209	5.20

Области знања и вештина за област рада финансијско-материјалних послова	Број	%
методе и поступке финансијског планирања, анализе и извештавања	517	12.87
терминологију, стандарде, методе и процедуре из области буџетског рачуноводства и извештавања	729	18.15
планирање буџета и извештавање	429	10.68
извршење буџета	686	17.08
релевантне софтвере	321	7.99

Послови интерне ревизије су дефинисани за 91 радно место и то највише у министарствима. За разлику од других радних места који у свом опису могу имати више области рада, компетенције потребне за обављање послова ревизије, заступљене су углавном само код интерних ревизора. Органи имају најчешће једног а највише неколико интерних ревизора, док Канцеларија за ревизију система управљања средствима Европске уније има чак 19 радних места у овој области, који чине чак 83% од укупног броја запослених. Све области знања и вештина потребних за рад у интерној ревизији су подједнако захтеване код свих радних места. Поред ових наведених знања и вештина, интерни ревизори морају имати широк спектар и других знања и вештина, односно похађати и обуке из других области.

Области знања и вештина за област рада послови ревизије	Број	%
међународне стандарде у области интерне ревизије у јавном сектору и кодекс струковне етике	83	17.58
методе и алате интерне ревизије	89	18.86
ревизију система, ревизију успешности, финансијску ревизију и ревизију усаглашености са прописима	83	17.58
ревизију свих пословних процеса, укључујући и ревизију коришћења средстава ЕУ	69	14.62

Области знања и вештина за област рада послови ревизије	Број	%
повељу интерне ревизије, стратешки и годишњи план интерне ревизије	72	15.25
спровођење годишњег плана интерне ревизије	76	16.10

Информатички послови су заступљени код 540 радних места. Највећи број радни места захтева знање у областима Office пакет и интернет технологије и информациона безбедност. Такође, значајан је и број оних који креирају базе података (390). Међутим у обрасцима компетенција за одређено радно место се само код неких детаљније наводи који су то програми, а наведени су SQL (за чак 100 радних места) и MS Access (за само 20 радних места). Програмски језици су захтевани за чак 202 радна места, али није прецизирано који су то програмски језици. Само у Републичком заводу за статистику и Канцеларији за ИТ и еУправу се захтева знање у области Visual studio, HTML и Javascript, али за мањи број радних места.

Области знања и вештина за област рада информатички послови	Број	%
TCP/IP i DNS и серверски оперативни системи (MS Windows, Linux)	262	12.36
базе података	390	18.40
програмски језик	202	9.53
системе дељења ресурса	215	10.14
office пакет и интернет технологије	431	20.33
хардвер	214	10.09
информациону безбедност	406	19.15

Послови ујављања људским ресурсима су систематизовани за 346 радних места. Петина радних места има систематизоване радно-правне односе као област знања и вештина неопходних за рад у овој области рада. Такође петина радних места подразуме-

мева знање свих процеса управљања људским ресурсима (анализа посла, кадровско планирање, регрутација, селекција, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменти развоја, оцењивање, награђивање и управљање каријером).

Области знања и вештина за област рада послови управљања људским ресурсима	Број	%
радно-правне односе у државним органима	278	21.87
управљање људским ресурсима базирано на компетенцијама	220	17.31
области управљања људским ресурсима: анализу посла, кадровско планирање, регрутацију, селекцију, увођење у посао, стручно усавршавање, развој и инструменте развоја, оцењивање, награђивање, управљање каријером	253	19.91
добру праксу у области управљања људским ресурсима у јавном сектору	169	13.30
организациону културу и понашање	193	15.18
информациони систем за управљање људским ресурсима	158	12.43

Послови међународне сарадње и европских интеграција се обављају на 774 радна места. Најзаступљенија је компетенција познавање прописа ЕУ у контексту праћења усклађивања прописа Републике Србије са прописима и стандардима Европске уније код чак 559 радних места. Такође, механизми координације и извештавања у процесу приступања ЕУ су систематизовани код 360 радних места.

Области знања и вештина за област рада послови међународне сарадње и европских интеграција	Број	%
политички систем и спољну политику Републике Србије	201	9.34
основе међународног јавног права и међународне односе и тенденције у глобализованом контексту (политички, економски, безбедносни, социо-културни аспекти)	138	6.41
процедуре припреме и закључивања међународних споразума	265	12.31

Области знања и вештина за област рада послови међународне сарадње и европских интеграција	Број	%
методологију праћења, примене и извештавања о ефектима потписаних међународних споразума	323	15.00
пословно-дипломатски протокол и дипломатску праксу	98	4.55
основе правног и политичког система ЕУ	209	9.71
механизме координације и извештавања у процесу приступања ЕУ	360	16.72
познавање прописа ЕУ у контексту праћења усклађивања прописа Републике Србије са прописима и стандардима Европске уније	559	25.96

Управно-правни послови се обављају на 1062 радна места. Чак 1008 радних места има дефинисано знање у области општег управног поступка. Такође значајан је и удео посебних управних поступака (на 620 радних места) а ова знања су ближе дефинисана кроз релевантне прописе из делокруга радног места и предмет су разматрања при развијању посебних програма стручног усавршавања. Нешто мањи број радних места обавља послове извршења решења донетих како у управном поступку тако и у оквиру управних спорова. Занимљиво је да 273 радна места има обавезу да прати праксу и ставове Управног суда, што имплицира потребну за поновном организацијом размене искуства са судијама Управног суда као вид стручног усавршавања за запослене на овим радним местима.

Области знања и вештина за област рада управно-правни послови	Број	%
општи управни поступак	1008	35.96
правила извршења решења донетог у управном поступку	536	19.12
посебне управне поступке	620	22.12
управне спорове, правила поступка, извршење донетих судских пресуда	366	13.06
пракса/ставови Управног суда	273	9.74

Послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи се обављају на само 347 радних места, међутим запослени на овим пословима су одговорни за реализацију 832 уговора, односно пројекта (износ уговорених средстава је око 390 милиона евра, односно доступних средстава је око 963 милиона евра)⁴⁸ и стога је неопходно посветити посебну пажњу подизању капацитета свих дефинисаних компетенција ових службеника како би се осигурало што квалитетније обављање ових послова. С обзиром да се ове компетенције појављују само код оних радних места која се искључиво баве пословима управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи, можемо у анализу додати и заступљеност области знања и вештина. Из овога видимо да чак 62% службеника у ИПА јединицама треба да познаје релевантни правни и стратешки оквир, док 56% њих учествује у процесу управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма. Нешто мање од трећине ИПА службеника има у свом опису радног места знање у области финансијског управљања и контроле у ИПА и ЕСИ контексту.

Области знања и вештина за област рада послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи	Број	Удео у укупном броју радних места
релевантни правни и стратешки оквир ЕУ (који се односи на Инструмент за претприступну помоћ као и Кохезиону политику ЕУ)	214	62%
изградња и одржавање система за управљање програмима и пројектима по ЕУ захтевима	158	46%
процес управљања пројектним циклусом у контексту ЕУ програма	195	56%
механизми, процедуре и инструменти планирања и програмирања средстава ЕУ фондова (ИПА и ЕСИ фондови) и развојне помоћи у различитим областима	137	39%
ИПА програмирање и приоритизација пројектних идеја, писање програмских и пројектних докумената	135	39%

48 Извор: Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе, Служба за управљање кадровима, септембар 2019. године

Области знања и вештина за област рада послови управљања фондовима ЕУ и међународном развојном помоћи	Број	Удео у укупном броју радних места
генерисање пројеката, припрема и спровођење грант шема, финансијских инструмената и уговора у оквиру ИПА и ЕСИ фондова (јавне набавке, уговарање, спровођење и праћење спровођења, видљивост, извештавање и одобрење плаћања)	162	47%
финансијско управљање и контрола у ИПА и ЕСИ контексту (управљање, контрола, рачуноводство)	100	29%
процес праћења спровођења програма и пројеката на основу показатеља учинка	205	59%

Послови јавних набавки се обављају на 304 радна места. Сва знања и вештине неопходне за рад на овим радним местима су скоро подједнако заступљена. Највећи број органа има по једно или највише неколико радних места у овој области. Само неколико органа нема ниједно радно место систематизовано за обављање послова јавних набавки јер је дозвољено да се ови послови повере неком другом органу. Само Управа за заједничке послове републичких органа, Пореска управа и Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде имају по тридесетак запослених на овим пословима.

Области знања и вештина за област рада послови јавних набавки	Број	%
методологију за припрему и израду плана јавних набавки	221	22.81
методологију за припрему конкурсне документације у поступку јавних набавки	228	23.53
методологију за заштиту права у поступку јавних набавки	139	14.34
облигационе односе	145	14.96
методологију за праћење извршења уговора	236	24.36

Послови руковођења су одређени за 2450 радних места, с обзиром да на радном месту руководиоца може бити само један извршилац, ово представља стваран број службеника који обавља послове руковођења. Занимљиво је да је организационо понашање вештина препозната код свих руководиоца, а затим следе управљање променама и управљање људским ресурсима. Најмање су заступљени методологија и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика са око 66%.

Области знања и вештина за област рада послови руковођења	Број	Удео у укупном броју радних места
општи, стратегијски и финансијски менаџмент	1788	73%
основе управљања људским ресурсима	2370	97%
организационо понашање	2444	100%
управљање променама	2403	98%
управљање пројектима	1647	67%
стратегије и канале комуникације	2136	87%
методологију и технике планирања, праћења, евалуације и извештавања у средњорочном и стратешком планирању и о спровођењу јавних политика	1619	66%

Послови односа са јавношћу систематизовани су код 188 радних места, односно не само код особа које се баве искључиво овим послом, већ и код дела руководиоца и других службеника. С обзиром да се ова област перципира искључиво као односи са медијима али не и са осталим заинтересованим странама, не чуди што је највећи удео представљају управо знања из области односа с медијима, стратегије и канала комуникације, као менаџмент догађаја. Као област знања и вештина која није дефинисана Уредбом те самим тим није систематизована као област знања и вештина су и интерни и кризни ПР.

Области знања и вештина за област рада послови односа с јавношћу	Број	%
управљање односима с јавношћу	73	12.46
основе маркетинга и менаџмента	63	10.75
стратегије и канале комуникације	91	15.53
менаџмент догађаја	95	16.21
односе с медијима	106	18.09
понашање друштвених група, организационо понашање и етика	62	10.58
стратегије лобирања, преговарања и решавања конфликта	33	5.63
методологију и алате за прикупљање и анализу података	63	10.75

Административни послови се обављају на чак 1099 радних места. Најзаступљеније су области методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података, канцеларијско пословање и методе вођења интерних и доставних књига. Посебно треба истаћи потребу за развојем вештине припреме материјала и вођење записника на састанцима, која подразумева развој како језичких вештина тако и вештине квалитетног писања записника кроз правилно перципирање садржине коју треба унети у записнике. Ова вештина захтева посебне обуке и вежбе.

Области знања и вештина за област рада административни послови	Број	%
канцеларијско пословање	746	24.13
методе и технике прикупљања, евидентирања и ажурирања података у базама података	1005	32.51
израду потврда и уверења о којима се води службена евиденција	579	18.73
припрему материјала и вођење записника на састанцима	180	5.82
методе вођења интерних и доставних књига	581	18.80

Посебне функционалне компетенције за одређено радно место

Сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника, на основу описа послова радног места одређују се посебне функционалне компетенције за одређено радно место потребне за обављање послова тог радног места

У следећој табели дат је приказ посебних функционалних компетенција за одређено радно место - **сврани језик**. Језици који су заступљени су: енглески, француски, немачки, руски, кинески, италијански и шпански. Енглески језик је најзаступљенији и то код чак 2023 радна места. Највећа фреквенција појављивања је за нивое Б1 и Б2. У том смислу требало би планирати обуке на нивоима Б2 и Ц1, с обзиром да се подразумева постојање компетенције на дефинисаном нивоу. Језици француски, немачки и руски су захтевани углавном као опције на истом радном месту. Заступљени су на мање од сто места и захтевају се у само неколико органа (највише у Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре и Управи царина) те би требало размотрити реализацију ових тема кроз посебне програме поменутих органа. Кинески, италијански и шпански су систематизовани на само неколико радних места у целој државној управи.

Језик	A1-A2	Б1	Б2	Ц1	Ц2	Укупно
Енглески	133	1109	688	88	5	2023
Француски	9	50	12	2	1	74
Немачки	7	51	1	2	1	62
Руски	7	57	5	4	1	74
Кинески	0	5	1	0	0	6
Италијански	0	0	0	0	1	1
Шпански	0	0	1	0	0	1

Посебне функционалне компетенције за одређено радно место - **релевантни софтвери** подразумевају поседовање компетенција у различитим областима односно за различите програме и програмске језике. Највише су заступљени програми MS Excel, MS PowerPoint и SQL који су систематизовани на по преко сто радних места и подједнако распоређени

на већи број органа. MS Word-напредни и програм за статистичку обраду података SPSS су систематизовани за нешто више од тридесетак радних места али евидентно постоји изражена потреба за усавршавањем вештина коришћења ових програма. С обзиром да MS Word користи највећи број службеника у свом свакодневном раду, неспорна је чињеница да потреба за овом обуком постоји. Такође, имајући у виду број службеника којима је у опису радног места прикупљање и обрада података (4332), програм за статистичку обраду података SPSS им у многоме може помоћи у раду иако није на свим овим местима систематизован као потребна вештина.

Знања и вештине	Број
MS Excel-напредни	215
MS PowerPoint	127
MS Word-напредни	33
SQL	100
Spss	32
MS Project	1
MS Access	20
MS Outlook-напредни	11
Visual studio	48
HTML, javascript	23
AutoCad	28
CorelDraw	3
Windows-напредни	10
Linux	16
Luris и Breza	28
Adobe	16

Остали програми и програмски језици су заступљени у мањем обиму и углавном за само један или два органа. У том смислу могу бити разматрани приликом развоја посебних програма за те органе.

Остали алати из програмског пакета MS Office (MS Project, MS Access и MS Outlook-напредни) су захтевани за рад на незнатном броју радних места.

Са друге стране, програмско окружење Visual studio је систематизовано на чак 48 радних места али само у Републичком заводу за статистику. И други програмски језици као што су HTML и javascript су систематизовани само за радна места у Републичком заводу за статистику и Канцеларији за ИТ и еУправу.

Програми за графичку обраду AutoCad и CorelDraw су заступљени у малом броју и само у Министарству рударства и енергетике, Управи за заједничке послове републичких органа и Републичком заводу за статистику.

Оперативни системи Linux и Windows-напредни су систематизовани само у Хидрометеоролошком заводу (Linux) и Министарству државне управе и локалне самоуправе (Windows-напредни) иако су ове области знања већ дефинисане као потребне за рад у области информатичких послова сходно Уредби.

Лурис и Брега су информациони системи карактеристични само за област правосуђа и систематизовани само за запослене у Министарству правде.

За одређени број радних места у Републичком заводу за статистику и Министарству привреде захтева се Adobe пакет али није прецизирано на које програме се односе дефинисане компетенције.

Извештаји у вези са утврђивањем потреба настали у оквиру релевантних пројеката

Извештај о спроведеној анализи потреба за стручним усавршавањем у области безбедности за запослене у јавној управи

Мисија ОЕБС-а у Србији кроз пројекат Подршка Националној академији за јавну управу у развоју и спровођењу програма обуке за јавне службенике из области безбедности, подјачава унапређење стручног усавршавања јавних службеника о субјектима сектора безбедности, демократској контроли њиховог рада и подизању свести о сложености безбедносних изазова, ризика и претњи са којима се суочава Република Србија. Имајући у виду комплексност испољавања безбедносних изазова, ризика и претњи – дефинисаних у Стратегији националне безбедности Републике Србије донетој децембра 2019. године – уочена је неопходност јачања капацитета целокупне јавне управе кроз јасније препознавање улога у остварењу безбедности грађана Републике Србије.

Истраживање потреба за стручним усавршавањем у области безбедности код запослених у јавној управи спроведено је у периоду од јула до септембра 2020. год, истраживачким поступцима који су организовани у четири фазе, кроз комбинацију квантитативно - квалитативних истраживачких метода.

Прва фаза је била фаза квалитативног дела истраживања – анализа садржаја, која је имала за циљ да препозна и систематизује садржаје који су релевантни за конципирање програма стручног усавршавања. Ти садржаји организовани су кроз четири области: Сектор безбедности РС – подобласти субјекти система безбедности, контрола рада и принципи доброг управљања у сектору безбедности РС; Систем смањења ризика од катастрофа и управљања ванредним ситуацијама у РС; Безбедност грађана РС – концепти људске безбедности и Безбедносни изазови, ризици и претње у РС.

Тако систематизовани садржаји водили су ка другој фази, фази квантитативног истраживања која је подразумевала конципирање и спровођење анкетирања у оквиру ког су прикупљени подаци о образовним потребама директно од потенцијалних полазника програма усавршавања, кроз поступак самопроцене потреба за знањима из наведене

четири области безбедности. У анкетирању је учествовало укупно 372 испитаника, запослених у 197 различитих институција јавне управе. Када је реч о запосленима у јединицама локалне самоуправе, њих 201 (54%) је учествовало у овом истраживању, док је запослених у државној управи било 171 (46%). Налази анкетирања показују да за све четири области, подобласти и специфичне садржаје, и код запослених у државној управи и у јединицама локалне самоуправе постоји значајан јаз између нивоа тренутног и нивоа потребног знања, тачније, да испитаници нижим вредностима оцењују тренутни у односу на потребни ниво знања, односно да исказују потребу за понуђеним садржајима у областима безбедности. Поред процене нивоа тренутних и потребних знања, испитаници су за одређене теме процењивали и сопствену улогу у остваривању аспеката безбедности (превенција, заштита, препознавање и пружање помоћи). Резултати истраживања су показали да испитаници у малој мери препознају своју улогу, те би програм обуке требало да буде усмерен и на сензибилисање запослених за разумевање сопствених надлежности. Испитаници су ниво и тренутног и потребног знања оцењивали као низак или умерено низак, што значи да би програм стручног усавршавања исходама требало усмерити ка разумевању базичних тема и концепата и јаснијем разумевању сопствене и надлежности властите институције у односу на понуђене области безбедности. Разлике између запослених у државној управи и јединицама локалне самоуправе су препознате у неколико области и тема. Запослени у државној управи су најчешће нешто вишим вредностима оцењивали ниво како тренутног, тако и потребног знања. Осим тога, препознавали су се у више различитих улога везаних за аспекте безбедности у односу на запослене у локалној самоуправи и те разлике ће бити уважене приликом конципирања програма стручног усавршавања.

Паралелно са квантитативним делом истраживања спроведена је и трећа фаза истраживања која се односила на примену квалитативних метода прикупљања података кроз спорвођење пет интервјуа. Интервјуи су реализовани са представницима различитих институција како би се стекао дубљи увид у то која су знања и вештине из области безбедности потребна запосленима у јавној управи. Интервјуи су спроведени у периоду јул - август 2020. године и обављен је разговор са укупно једанаест представника различитих институција: Сектор за ванредне ситуације МУП-а (четири представника); Координационо тело за родну равноправност (један представник); Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности (један представник); Национални координа-

тор за трговину људима (један представник); Одељење за сузбијање високотехнолошког криминала и Одељење за информациону безбедност Сектора за аналитику, телекомуникационе и информационе технологије (четири представника). Заједничко за све спроведене интервјуе је да саговорници препознају да запосленима у јавној управи недостају знања и вештине у области безбедности, да је потребно боље разумевање (основних) концепата из ове области код запослених у јавној управи, али и њихова боља примена у пракси, те стицање различитих сетова знања код запослених у државној управи и јединицама локалних самоуправа. Скренута је пажња и на важност унапређивања нивоа знања о тајним подацима и разумевања ознаке тајности, мера личне и колективне заштите, сензибилисања целокупне јавне управе о породичном и партнерском насиљу, о новим облицима искоришћавања деце посредством Интернета, као и важност подизања нивоа информационе писмености.

Последња, четврта фаза истраживања ослањала се такође на квалитативне методе прикупљања података и подразумевала је одржавање две фокус групе које су реализоване последње недеље августа и прве недеље септембра месеца. Једну групу учесника чинили су запослени у јавној управи који не долазе из сектора безбедности, а другу они који долазе из сектора безбедности. Окосница разговора у оквиру фокус група биле су четири претходно издвојене области безбедности и њихове теме. С обзиром на то да су их учесници проценили као релеватне и свеобухватне, добијена је потврда да се обука може конципирати око изабраних области и подобласти са припадајућим темама. Подаци добијени кроз фокус групе пружили су и неке додатне увиде: од изузетне је важности подићи безбедносну културу код запослених у јавној управи; област смањења ризика од катастрофа и управљања ванредним ситуацијама обухвата различите описе послова у државној управи и јединицама локалне самоуправе, а ове разлике потребно је уважити приликом конципирања програма обуке за ова два огранка јавне управе; укаzano је на потенцијално нове теме када је реч о безбедносним изазовима, ризицима и претњама у РС, као и на значај јачања информационе безбедности.

На крају, и квантитативни и квалитативни сегмент истраживања обухватио је питања о дидактичким аспектима будуће обуке. Испитаници тј. саговорници су процењивали начине на које би програм обуке требало да се реализује, а налази су показали да је важно да програм буде спроведен кроз интерактивне облике рада - интерактивно пре-

давање, семинаре и радионице, али и кроз програм електронског учења. Конкретизација и селекција организационих облика биће предложена у наредној фази развоја обука, у складу са исходима и циљним групама. Уважавајући резултате истраживања, програм усавршавања ће бити конципиран у два правца: кроз унапређивање постојећих обука НАЈУ и кроз развијање нових обука у области безбедности.

Анализа потерба за стручним уавршавањем у области кохезионе политике

У оквиру ИПА пројекта Министарства за европске интеграције „Развој система управљања кохезионом политиком“, финансираног од стране ЕУ, спроведена је анализа потреба за стручним усавршавањем у циљу унапређења постојећих програма обуке у области кохезионе политике. Онлајн упитником, дистрибуираним у августу 2020, обухваћени су чланови Преговарачког поглавља 22 - Регионална политика и координација структурних инструмената, као и институције које могу имати значајну улогу у систему управљања кохезионом политиком. Упитник је попунило 100 испитаника из 31 институције. Главни налази добијени упитником су били основа за даљу дискусију на фокус групи одржаној у октобру 2020, на којој су учествовали представници Министарства за европске интеграције, Министарства финансија, Министарства државне управе и локалне самоуправе, Министарства за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Националне академије за јавну управу.

Анализа је обухватила потребе за обуком институција који би могли бити део система кохезионе политике, и то у областима: кохезиона политика, планирање докумената јавних политика, програмирање, праћење и евалуацију, управљање, контролу и интерну ревизију, припрему и спровођење пројеката.

Кључни налази указују да чак 78% испитаника процењује усавршавање у области кохезионе политике као важно или веома важно. Испитаници, са друге стране, своје знање у области ЕУ фондова процењују као ниско, посебно у области припреме инфраструктурних пројеката и грант шема. Ово је највероватније из разлога велике флукуације запослених, смањеног подизања капацитета запослених услед повећаног ангажовања експерата за специфичне послове, као и новина које је донео Закон о планском систему.

У области програмирања, најнижи ниво знања и искуства је у области алокације буџетских средстава, идентификације и приоритизације инфраструктурних пројеката, као и законодавства у области државне помоћи.

Испитивање је указало да не постоји системски приступ праћењу и евалуацији заснованим на резултатима, како за ЕУ фондове тако и за домаћа планска документа и програме, као и да се мониторинг заснива само на праћењу финансијских ефеката.

Значајни јаз између потребног и постојећег знања је утврђен и у области припреме и спровођења пројеката, посебно код инфраструктурних пројеката и финансирања прекограничне и транснационалне сарадње.

Иако је онлајн упитник указао да постоји свест о потреби за усвајањем нових знања у вези са кохезионом политиком, налази фокус групе су додатно истакли недостатак разумевања тема као што су финансијски инструменти и територијални алати.

Као најпримеренији облик реализације су форме које подразумевају интерактивни рад, са друге стране студијске посете, обављање стручне праксе или размена искустава са колегама су такође веома високо оцењене.

Упоредна анализа каталога обука школа за стручно усавршавање запослених у јавној управи

Консултанти на пројекту „Подршка НАЈУ у професионалном развоју јавне управе“ који финансира Европска унија израдили су упоредну анализу каталога обука школа за стручно усавршавање запослених у јавној управи и дали су преглед и закључци анализе обука које нуде две школе за стручно усавршавање запослених у јавној управи – UK Civil Service College и European Institute of Public Administration (EIPA). На основу анализе каталога ових школа, и поређења са програмима обука НАЈУ дате су препоруке за конципирање будућих програма обука НАЈУ. Документа која су анализирана се зову каталози, а не програми и том смислу је садржај ових докумената другачије конципиран. У оба каталога је значајно мањи број обука (око 50), него у програмима НАЈУ. Описи обука у каталозима су концизни (на пола стране), а садрже информације о циљној групи, сврси и исходима тренинга, тренеру и цени коштања, са линком за детаљније информације о обуци.

Визуелни приказ каталога и обука је упечатљив, јер се доста пажње посвећује дизајну. У садржају каталога је назначено да ли је обука нова, „популарна“ или регуларна/стандардна. Тематски није уочено нешто ново што већ не постоји у програмима НАЈУ, осим две теме визуелизација података (тематска област Медији и управљање информацијама) и иновације у јавној управи (тематска област Европски јавни менаџмент). Обуке које се нуде су фокусиране на развој вештина, док је врло ограничен број обука које се тичу примене прописа а и издвојене су у оквиру посебне тематске целина (јасно се види да су приоритизоване теме прописа).

Методологија имплементације хоризонталних питања у програм стручног усавршавања државних службеника

У оквиру пројекта „Подршка НАЈУ у професионалном развоју јавне управе“ који финансира Европска унија израђен је предлог методологије за имплементацију хоризонталних питања у програм стручног усавршавања државних службеника. Имајући у виду да је основна одлика хоризонталних питања управо да прожимају и пресецају више програмских области, у пракси се јавља проблем да та питања по правилу неће бити идентификована као потреба од стране крајњих корисника, односно у фазама оцењивања државних службеника или попуњавања евалуационих листова. То су питања која државни службеници, без обзира да ли раде на пословима који су општег карактера за рад државне управе или специфичне из делокруга конкретног органа, нису увек у могућности да перципирају као „своје“ послове или обавезе. Зато је потребно да се у циклусу идентификације потребе предвиди корак испитивања евентуалних хоризонталних питања која нису адекватно покривена у текућим или предстојећим појединачним обукама, а на основу извештаја и других докумената вишег ранга, који се односе на рад органа државне управе и уопште, напредак у спровођењу планираних реформи.

Према мишљењу експерата, потребно је да Национална академија, приликом утврђивања потреба за стручним усавршавањем, на првом месту има у виду релевантне извештаје Европске комисије о напретку Србије, нарочито у области функционисања демократских институција и реформе јавне управе, СИГМА програма о мониторингу спровођења принципа јавне управе, као и других извештаја који на свеобухватан начин прате модернизацију и унапређење државне управе из угла спровођења принципа добре управе и Европског административног простора. На основу прелиминарно идентифи-

кованих питања анализом ових докумената, потребно је путем консултација са релевантним институцијама, као и међународним организацијама и другим кључним актерима значајним за развој државне управе, утврдити листу хоризонталних питања која је потребно имплементирати у склопу општег програма стручног усавршавања у предстојећој години.

Међу питањима која имају хоризонтални карактер, а нису у довољној мери већ покривена програмима обуке, може се издвојити питање унапређења учешћа цивилног друштва у креирању јавних политика и у законодавном процесу, као и проблемима заштите од дискриминације и родној равноправности.

Ради укључивања хоризонталних питања у програме релевантних појединачних обука, након идентификације и приоритизације хоризонталних питања у датом програмском циклусу, потребно је спровести следеће кораке:

- 1) Идентификација програмских модула у којима се имплементирају појединачна хоризонтална питања: утврђује се листа појединачних обука у којима се одређено хоризонтално питање појављује као релевантно, са аспекта теме и циљне групе у том програму; резултат ове активности је матрица програмских области и појединачних обука које су планиране у годишњем програмском циклусу, у којој су идентификоване појединачне обуке релевантне за поједина хоризонтална питања која се обрађују у том циклусу.
- 2) Припрема и спровођење посебне обуке предавача из тематских области, односно појединачних обука, које су одређене као релевантне (тренинг тренера): Национална академија, у сарадњи са институцијама које су релевантне у материји одређеног хоризонталног питања, припрема и спроводи посебан програм тренера, у циљу њиховог оспособљавања за преношење кључних информација везаних за та питања, као и његово тематско и методолошко прилагођавање обуци коју приређују; на пример, за хоризонтално питање анти-дискриминације потребно је прво спровести тематску обуку предавача појединачних обука које су идентификоване као релевантне, у сарадњи са службом Повереника за заштиту равноправности;

- 3) Припрема допуне програма релевантних појединачних обука хоризонталним тематским целинама за свако појединачно хоризонтално питање; допуну припремају и спроводе обуку предавачи који су задужени за приређивање програма појединачне обуке; на пример, предавачи који покривају напред наведени пример програма обуке *Јавне полиције - креирање, спровођење и анализа ефеката*, обрађују и допуњују програм са тематском целином *Заштита од дискриминације у креирању и спровођењу јавних полиција*, тематски и методички прилагођено облику и техникама ове појединачне обуке. 4)

Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе

Законом о државним службеницима⁴⁹ одређено је да Служба за управљање кадровима „утврђује методологију на основу које се прати стање у вези са одливом кадрова из органа државне управе и утицаја одлива кадрова на рад органа, врши анализу стања и предлаже мере за задржавање кадрова и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе“.

Служба за управљање кадровима је током друге половине 2019. године спровела квантитативно-квалитативно истраживање о задовољству државних службеника својим послом. Квантитативан део истраживања је спроведен током јуна и јула помоћу *online* упитника и излазног упитника (инструмент за прикупљање субјективних информација о разлозима престанка радног односа у органу државне управе, а који, на предлог јединице за кадрове и у току отказног рока или по његовом истеку може да попуни запослени коме престаје радни однос), а квалитативан део истраживања помоћу фокус група.

Online упитник је спроведен на узорку од 1122 испитаника из 34 органа државне управе. На основу петостепене скале Ликертовог типа, резултати су показали да је укупна просечна оцена задовољства државних службеника 3.1. (на скали од 1 до 5, где 1 значи потпуно незадовољство, а 5 потпуно задовољство). Конкретно, државни службеници су изразили своје

49 "Сл. гласник РС", бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017 и 95/2018

незадовољство по питању могућности и правила напредовања, међуљудских односа, организације рада и процедура, **комуникације и професионалног усавршавања**. Наведено незадовољство је највише изражено у пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи, док је код запослених на пословима односи с јавношћу, пословима руковођења и пословима управљања људским ресурсима супротно. Организацијом рада и јасним процедурама су најзадовољнији управо они чији рад највећим делом почива на утврђеним процедурама: инспекцијски, финансијско-материјални и административни послови, а најмање су задовољни они који раде у нормативним, управно-правним и пословима међународне сарадње и европских интеграција. Професионалним усавршавањем су посебно задовољни запослени на пословима управљања људским ресурсима што се не може рећи за запослене на управно-правним пословима.

Стопа попуњавања излазног упитника је била веома ниска - током шест месеци отишло је 217 државних службеника, а излазни упитник је попунило њих 28. Према степену важности, аспектима посла којима су испитаници били незадовољни су: **немогућност развоја и напредовања, недостатак адекватних обука, немогућност тимског рада**, недостатак признања и награда, лоши међуљудски односи, ниско вредновање квалитета рада од стране колега и немогућност усклађивања потреба приватног живота и посла. У односу на аспекте организационе климе, испитаници су се изјаснили да унутар органа из којих долазе владају: нејасна очекивања, неједнаки критеријуми, непотребна правила, непрекидне промене у „последњи час“, непоштење и лицемерство, омаловажавање учињеног, **прекомерна контрола, несигурно руководство, бескорисни састанци** итд.

Ради дубље анализе добијених резултата квантитативним делом истраживања и откривањем специфичних разлога због којих запослени одлазе из државне управе, Служба за управљање кадровима је организовала три фокус групе са представницима циљне популације код којих је тренутно процењени ризик од одлива највећи - запослени у области управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи. На основу изјава учесника фокус група, извори задовољства запослених су стално учење и усавршавање, прилагођавање новинама, истраживање, креативност, критичко мишљење, стратешко промишљање, иновативност, иницијативност и предузимљивост. Насупрот томе, извори незадовољства су:

- ▶ *Недостатак квалитета:* недостатак одговарајуће стручности и искуства и недостатак времена за правилно и постепено увођење новозапослених у посао;
- ▶ *Недостатак адекватног усавршавања:* недостатак адекватних обука на почетном и напредном нивоу, немогућност похађања обука услед преоптерећености послом, немогућност да се посвете предавачком и тренерском раду, недостатак менторске подршке условљене премалим бројем запослених;
- ▶ *Руковођење и организација посла:* рад у стресном окружењу и немогућност формирања ефикасних тимова.

Будући да је наведено истраживање потврдило изузетно високу, како реалну тако и потенцијалну стопу одлива државних службеника у области управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи (51.5%), предложене су одређене мере за задржавање постојећих и привлачење нових кадрова. Конкретно, потребно је да сваки орган државне управе примењује корективне мере које припадају у **домену руковођења** као што су: мере у вези са организацијом посла, прерасподела запослених унутар органа, мере унапређења вештине руковођења, мере у вези са стручним усавршавањем, мере у вези са **нематеријалном мотивацијом запослених**, мере у вези са **организационом климом** и слично.

Када се говори о општим мерама усмереним на остале приоритетне области, акценат се ставља на планирање и дугорочну одрживост обука за одређене циљне групе као што су запослени у управно-правним пословима. За осећај задовољства и стабилност запослених важно је да се испољавају оне вредности и понашања која подржавају реализацију стратешких циљева чијем остварењу се тежи. Стога се јасно види потреба за увођењем **обуке из области организационе културе и климе за руководство**. Промовисање **другачијег стила руковођења** може битно унапредити начин управљања људским ресурсима, а тиме и остваривање циљева рада. У том смислу потребно је увести обавезне обуке за руководиоце свих нивоа.

Извештај о анализи потреба за обуком државних службеника у области управљања јавним политикама

Анализа потреба за обуком спроведена је као део „Подршке реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор РЈУ“. Сврха Пројекта је јачање капацитета централне власти за управљање свеобухватним процесом РЈУ и координација спровођења Секторског реформског уговора за сектор РЈУ (СРУ РЈУ). СРУ за сектор РЈУ закључен је између Републике Србије и Европске комисије (ЕК) 2016. године како би се Србији олакшала координација секторске буџетске подршке ЕУ за РЈУ. Очекивани исходи и резултати у оквиру секторске буџетске подршке (СБП) уско су повезани са налазима из *SIGMA* Извештаја о полазном мерењу за 2015. годину и наредним извештајима о праћењу за 2017. и 2019. годину, као и са кључним препорукама из годишњег Извештаја ЕК о напретку за 2019. годину.

Ова анализа има за циљ да испита потребе за обуком у области управљања јавним политикама међу државним службеницима препознавањем недостатака у знању и вештинама који могу да ометају правилно спровођење Закона о планском систему Републике Србије (ЗПС) и пратећих подзаконских аката и на основу тога предложи приоритетне обуке из исте области. Као методе истраживања, коришћене су: истраживање материјала, индивидуални интервјуи, фокус групе, анкета и етнографско истраживање. Прикупљање података засновано је на претходном ишчитавању и секундарној анализи података и информација - постојећих студија, анализа и извештаја као и постојећих материјала за обуку, са фокусом на мапу компетенција.

Приликом одабира узорка, стручњаци за ТНА су усмерили пажњу на државне службенике и државне службенике на руководећим местима који тренутно раде и претпоставља се да ће радити на приоритетним документима јавних политика до краја 2020. године. Особе које имају било какву аналитичку улогу у институцијама, које су истовремено највероватнији кандидати за ангажовање у будућим аналитичким јединицама или њиховим алтернативама, чине већи део узорка. Узорак је дефинисан тако да обухвата:

- ▶ Државне службенике на руководећим местима код предлагача политике: професионалци на нивоу помоћника министара,

- ▶ Оперативни ниво/државне службенике: средњи ниво руководства и руководиоци служби,
- ▶ Аналитичке капацитете: службеници
- ▶ Капацитете за извештавање: службеници

Сprovedено је и истраживање међу службеницима Републичког секретаријата за јавне политике (РСЈП) као посебне циљне групе у циљу разумевања капацитета РСЈП тренера као главних пружалаца услуга обуке у области УЈП-а.

Онлајн анкета је коришћена ради унапређења узорка истраживања коју је попунило 173 испитаника. Упитник је омогућио само-процену нивоа знања о различитим аспектима УЈП-а, као и одговоре на питања која се тичу значаја и интересовања у погледу различитих алата за развој капацитета. Полу-структурирани индивидуални интервјуи су спроведени на узорку од 55 испитаника. Питања интервјуа су конципирана око четири главне теме: 1. партиципација на обукама из области „Процес управљања јавним политикама“ и искуство на истим, 2. мишљење о областима и темама неопходним за будуће обуке, 3. најбољи начин стицања знања за испитанике и 4. мишљење о општим обукама, знањима и вештинама које су испитаницима додатно потребне ради ефикаснијег обављања посла.

За анализу релевантних докумената у области УЈП коришћени су извештаји израђени у оквиру других пројеката подржаних од стране донатора и међународних организација и партнера - *GGF, GIZ, SDC, WB, SIGMA*. Општи утисак је да су капацитети за УЈП слаби, поступци нејасно дефинисани, недостаје усвојен концепт компетенција државних службеника и сродни свеобухватни систем стручног усавршавања државних службеника. Процена успешности Србије у погледу принципа јавне управе коју је спровела *SIGMA* 2015. године је показала да постоје недостаци у погледу принципа развоја и координације јавних политика у следећим областима: утврђивање трошкова јавних политика и контрола предлога из перспективе приступачности, усклађено и свеобухватно праћење политика и планова ради провере остварености циљева политике, правилна примена алата за креирање политике засноване на доказима и слично. Исти извештај је идентификовао да су хоризонталне обуке у области генеричких компетенција и специјализовани курсеви недовољно финансирани, а удео јавних службеника који похађа обуке предвиђене годишњим општим програмом обуке врло низак.

SIGMA је спровела процену и 2019. године и уочила релативно исте недостатке у погледу квалитета развоја политике и средњорочног планирања. У Извештају о стању кадрова за обављање приоритетних функција јавне управе у области управљања јавним политикама се препознаје ограничен број обука посебно за руководиоце институција и руководиоце унутрашњих јединица. Сходно томе препоруке су: унапређење евиденције о обукама, разликовање циљних група у оквиру обуке, преиспитивање садржаја државног испита, успостављање везе између садржаја обуке и радних задатака и развој приоритетних обука за руководиоце. Извештај о процени потреба за обуком у области управљања јавним политикама настао у оквиру пројекта „Подршка реформи јавне управе у Србији“ 2017. године указује да је потребно унапређење у следећим областима: секторска и економска анализа, процена ефеката инвестиција, капитални и инфраструктурни пројекти, стратешко планирање/управљање, средњорочно и финансијско планирање институција и слично.

Приликом анализе постојећих обука из области УЈП дошло се до следећих налаза:

- ▶ До сада су обуке организоване за ограничен број државних службеника у различитим подручјима УЈП-а. Интензитет обука варира током година.
- ▶ Обуке су углавном организоване на основу индивидуалних потреба државних службеника. УЈП није приоритетна област државних службеника у контексту обука коју би желели да прођу.
- ▶ Није било хоризонталне нити подршке са вишег нивоа за изградњу знања о УЈП-у.
- ▶ Ресурси РСЈП-а за спровођење обука су ограничени, иако њихови досадашњи напори показују снажну посвећеност и узорне повратне информације учесника.

Када се говори о оспособљености тренера за ПУЈП обуке, може се рећи да је број тренера који се бави облашћу развоја јавних политика несразмеран укупном броју запослених у РСЈП-у. Евалуације полазника након спроведених обука показују да је учинак наведених тренера примеран, те се посебно наглашава потреба за интензивнијом интеракцијом и практичним вежбама.

Препоруке у вези са организовањем обука у области УЈП-а се огледају у:

- ▶ РСЈП, МДУЛС и НАЈУ би требало да развију свеобухватан програм обуке и јачања капацитета у наредних најмање пет година, како би се осигурала адекватна подршка свим државним службеницима ове циљне групе и одржао ниво знања оних који су претходно учествовали у поменутим активностима. Неопходно је на годишњем нивоу организовати најмање 20 обука из више делова (сесија) и одговарајуће обуке за изградњу капацитета (углавном менторске) са 25 учесника у сваком делу (сесији) обуке.
- ▶ НАЈУ и РСЈП би требало да заједно испланирају и спроведу кампању за подизање свести о важности партиципације на обуке из области УЈП, што би омогућило свим државним службеницима (а засебно и свим службеницима на руководећим радним местима) да се информишу о томе зашто је УЈП важно, како утиче на њихов рад и која су очекивања Владе (као нпр. у контексту прве препоруке) у том погледу.
- ▶ Коначно, препорука које је већ спроведена, предвиђа у циљу подизања капацитета тренера и ментора из области УЈП покретање програма обуке унапред одабраних кандидата за тренере – Обука тренера, уз координацију НАЈУ. Овај програм је био усмерен и на већ активне тренере РСЈП-а (као и на искусно особље осталих државних институција које поседује знање о различитим аспектима УЈП-а). Програмом је било обухваћено и оспособљавање за менторство. Учесници ове обуке су реализатори програма стручног усавршавања акредитованог од стране НАЈУ и изабрани у непосредној сарадњи између РСЈП-а и НАЈУ.

Када се говори о структури, садржају обуке и методама које се користе ради задовољавања дефинисаних циљева, резултати показују да је садржај ЗПС углавном покривен, али није међусобно повезан. Новине у законским захтевима и свеобухватна природа ЗПС, захтевају систематско унапређење капацитета јавних службеника и у погледу управљања променама па би се поједини аспекти управљања променама требало наћи као модуларни програм обуке.

Како би оценили материјале за обуку, експерти су процењивали квалитет презентација тренера. Општи закључак је да су оне веома добро припремљене и да у потпуности обухватају теме на које се одговарајућа обука односи. Иако стил презентација варира, више

њих укључује графичке илустрације, дијаграме и друге визуелне елементе који помажу полазницима да визуелно усвоје знања и одрже пажњу. Често се дају примери како би полазници боље разумели представљене концепте. Ипак, осим слајдова у презентацијама, нису развијени никакви додатни материјали за читање или алати за учење, као што су радне свеске или резимеи обука.

На основу документа са смерницама који се развио за потребе спровођења ЗПС-а, у складу са захтевима НАЈУ, добрим међународним праксама и коришћењем доступних материјала из презентација, и под вођством РСЈП-а, пројекат ЕУ за РЈУ је развио свеобухватни, модуларни програм обуке који обухвата пропорционално све кључне аспекте квалитетног УЈП и средњорочног (стратешког) планирања на логички структуриран начин. Да би се обезбедило квалитетно спровођење предложеног програма обуке, тренери би требало да прођу одвојен програм обуке тренера. Кроз обуку тренера би се створила база компетентних тренера који могу да пренесу садржај другима.

Последњи део овог извештаја бави се теренском анализом истраживања о испитивању потреба за обуком у области УЈП. На основу досадашњих искуства, 90% испитаника није присуствовало никаквим обукама у погледу циклуса УЈП, наводећи да нису били информисани, нити позвани. Они који су пак били, сматрају да је садржај обуке добар, али да су материјали за обуку преобимни. Већина сматра да су им потребна додатна знања о економским и социјалним анализама проблема, заснованим на квантитативним и квалитативним подацима, као и начину коришћења различитих аналитичких метода и алата из области процене утицаја и одређивања трошкова. Испитаници су изразили жељу да раде са менторима који би им конкретно помогли у развоју одређених стратешких докумената и сматрају да је ротација као метода стицања знања користан приступ учењу, али би више волели да се ротација врши са иностраним институцијама.

Јединствени попис послова на локалном нивоу власти

Министарство државне управе и локалне самоуправе је израдило Јединствени попис послова на локалном нивоу власти који садржи изворне и поверене послове у одређеним областима. Наведени попис је израђен на основу података добијених од јединица локалне самоуправе и органа државне управе, уз подршку Владе Швајцарске конфеде-

рације у оквиру пројекта „Подршка спровођењу акционог плана Стратегије реформе јавне управе – реформа локалне самоуправе 2016 – 2019“.

Јединствени попис послова представља аналитички и плански алат у функционалној расподели послова између различитих нивоа власти и служи за идентификацију надлежности локалне управе и ефикаснију примену прописа. Поред наведеног, јединствени попис послова садржи тачан законски опис посла, правни основ (потпун назив закона и број члана закона којим је посао утврђен) и надлежни орган који тај посао обавља.

Јединствени попис послова обухвата следеће области: социјална заштита; локална самоуправа; заштита животне средине; финансије; грађевинарство и инфраструктура, просторно планирање; пољопривреда; саобраћај; становање; радни односи, запошљавање, борацка питања; јавни превоз; трговина, туризам и угоститељство, телекомуникације; култура; привреда и регионални развој; лична стања грађана, вођење матичних књига и изборна права; комунална делатност; образовање; јавно информисање; енергетика; здравство; рударство и геолошка истраживања; спорт; омладина; ветерина; лични статус грађана; инспекцијски надзор управне инспекције; општа управа; наука и технолошки развој и одбрана, ванредне ситуације, тајност података.

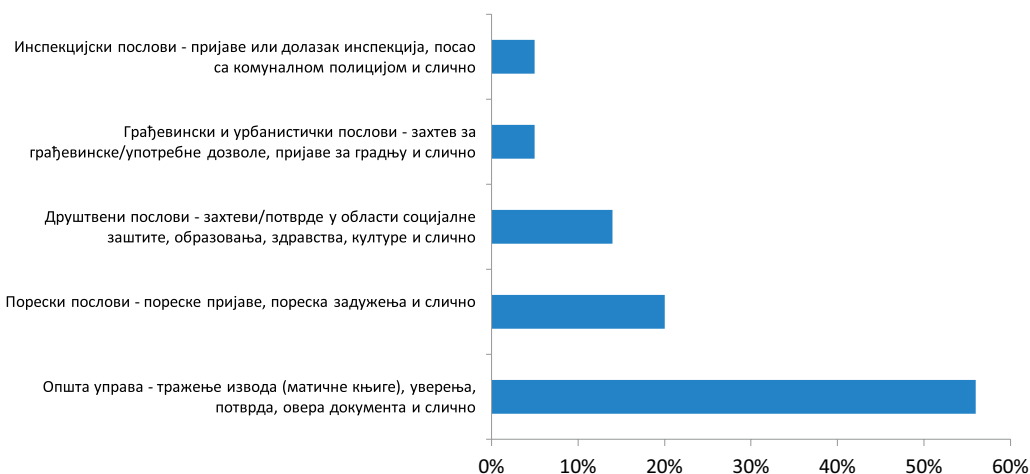
Јединствени попис послова ажуриран је закључно са септембром 2019. године, а у будућем периоду ће бити ажуриран у складу са променама прописа којима су утврђени послови јединица локалне самоуправе. Израђена анализа представља специфичан аналитички материјал као полазна основа за развој Секторског програма континуираног стручног усавршавања запослених у јединицама локалне самоуправе.

Извештај са истраживања јавног мњења „Задовољство грађана квалитетом живота у локалној заједници и услугама локалних самоуправа“

Истраживање јавног мњења спроведено је у оквиру програма „Подршка Владе Швајцарске развоју општина кроз унапређење доброг управљања и социјалне укључености – *Swiss PRO*“, који подржава Влада Швајцарске у сарадњи са Владом Србије, а спроводи *UNOPS* у партнерству са Сталном конференцијом градова и општина (СКГО). Општи циљ читавог програма је унапређење капацитета у 99 локалних самоуправа за примену

принципа доброг управљања у локалним политикама, како би се повећала социјална кохезија. Истраживање је реализовао *CeSID* у периоду од 15. марта до 20. априла 2019. године на територији 50 општина и градова у Србији, односно на репрезентативном узорку од 11 387 грађана. Приликом избора узорка, коришћени су следећи параметри: полна структура, старост, образовна структура, занимање, радни статус, месечна при- мања по члану домаћинства и националност испитаника. Као истраживачки инстру- менти, коришћени су упитник и дубински интервју.

Највећи проценат испитаника (51%) сматра да локална власт углавном води рачуна о њима, уз незанемарљив проценат оних који сматрају да се углавном не води рачуна (32%) односно да локална власт уопште не води рачуна и не пружа адекватне услуге грађанима (12%). Приликом оцене квалитета рада општинских/градских служби у односу на прошлу годину, највећи проценат испитаника сматра да је стање у општинским/градским служ- бама на истом нивоу као и прошле године (46%).

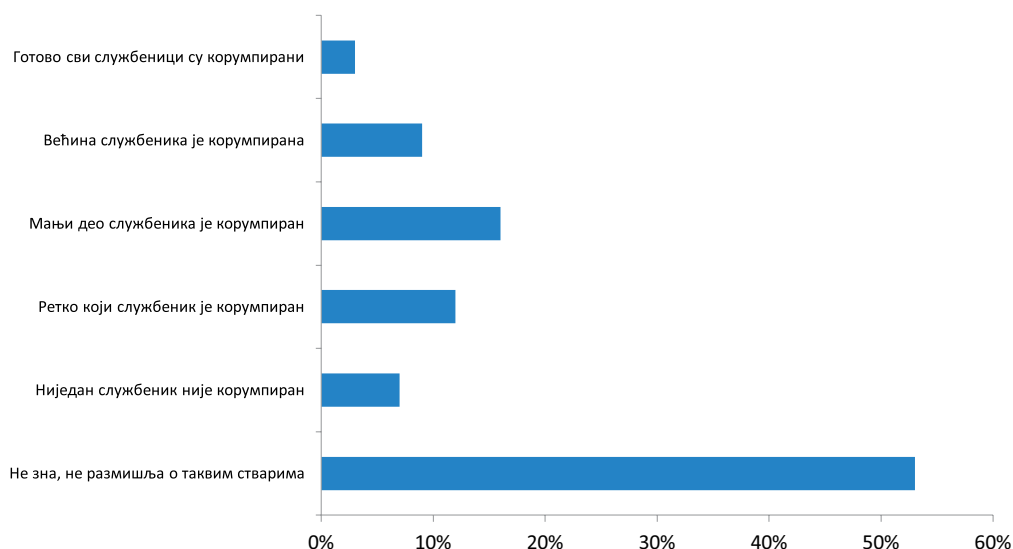


Графикон 5: Мишљење испитаника о ефикасности послова у општини/градској управи

Анкетирани грађани који су имали контакт са општином/градском управом највеће задовољство исказују према **општој управи** (38%). Поред опште управе, 23% испитаника је задовољно **пореским**, а једна петина **друштвеним пословима**. Са друге стране, неза-

довољство службама исказује скоро петина испитаника и то за **грађевинске и урбанистичке, инспекцијске, друштвене и пореске послове**. У односу на конкретне елементе рада општинских/градских служби, 40% испитаника сматра да је стање остало исто као и претходне године по питању уштеде времена, новца (44%) и **квалитета услуга** (43%).

Када је реч о комуникацији са општинском/градском администрацијом, већина испитаника сматра да је највећа препрека у **недостатку информација о процедури, документацији** и слично. Највећи проценат испитаника је задовољан **љубазношћу** (43%), **професионалношћу** (39%) и **стручношћу** (38%) јавних службеника.



Графикон 6: Мишљење испитаника о степену раширености корупције у локалној самоуправи

- ▶ На питање у којој мери су општински/градски службеници корумпирани већина испитаника је рекла да не зна, односно да не размишља о таквим стварима. Изнад просека негативну перцепцију раширености корупције међу службеницима, тачније да су сви и већина службеника корумпирани, имају више мушкарци него жене, високо образовани и испитаници старости од 18 до 29 година.

Имајући у виду наведене резултате препоруке су следеће:

- ▶ Подстицати општине и пружити им експертску подршку за **развој свеобухватних или појединачних стратешких планова и планова активности** на основу претходно идентификованих проблема ЈЛС;
- ▶ Подстицати ажурирање и/или усвајање **Етичког кодекса понашања локалних функционера у ЈЛС**;
- ▶ Обучити представнике из **служби за односе са јавношћу за ефикасно и практично коришћење друштвених мрежа као алата за комуникацију**;
- ▶ За потребе лакшег разумевања и сналажења грађана, поједноставити **опис процедура и корака** за обављање различитих послова у ЈЛС и учинити их доступним;
- ▶ Подстицати праксу **укључивања јавности у процес доношења одлука** креирањем **промотивних материјала или кратких информативних кампања о процедурама**;
- ▶ Инвестирати у увођење напреднијих система за **управљање предметима у ЈЛС**, у складу са капацитетима и потребама сваке ЈЛС.

Развој и имплементација информационог система за управљање људским ресурсима за државне службенике – Србија (HRMIS)

Пројекат „Развој и имплементација информационог система за управљање људским ресурсима за државне службенике“ у Србији финансира Европска унија, а реализује *Euronet Consulting*. Циљеви пројекта су допринос модернизацији и професионализму јавне управе у Републици Србији за период 2018-2020. годину и успостављање функционалног информационог система за управљање људским ресурсима (*HRM IS*) у релевантним институцијама Владе и јединицама јавне управе чиме се пружа подршка имплементацији Закона о државним службеницима и олакшава његово ефикасно праћење.

Модел *HRM IS* је заснован на: односима између процеса и структура података, хоризонталним токовима података и вертикалним механизмима одлучивања, међуинституцио-

налним протоцима података и измени прописа због правне транзиције државе на прописе и тековине ЕУ. Модел се састоји од 15 интегрисаних модула. Наведени модули су груписани око три групе. Прву групу чине: Административни модул, Централна кадровска евиденција, Модул кадровског планирања и Модул за организацију и систематизацију. Развијање прве групе модула се очекује до септембра 2020. године. Друга група модула су они који подржавају развој запослених, запошљавање и селекцију путем интернета, развој каријере и процену и функције интерног тржишта рада који ће се развијати до децембра 2020. године. Трећа група модула је посвећена могућности повезивања са другим системима, једноставним корисничким приступом, помоћи преко интернета и извештавању. За реализацију треће групе модула, реализација је планирана на крају пројекта, односно у периоду од децембра 2020. до марта 2021. године.

У оквиру Пројекта, истовремено са развојем система, биће спроведене **обуке** намењене полазницима кључних институција (**СУК, МДУЛС, МФ и НАЈУ**), **ХР специјалистима у органима управе и особама задуженим за администрацију HRM IS, његово одржавање и подршку**. У оквиру пројекта ће такође бити развијен програм обуке намењен свим државним службеницима, корисницима HRM IS и чиниће део општег програма обуке НАЈУ. Због велике циљне групе од 25 000 корисника система, наведени програм обуке ће бити креиран у виду онлајн обуке уз подршку ЛМС платформе Националне академије за јавну управу.

Истраживање о функционисању локалних самоуправа у време кризе изазване вирусом COVID-19 у Србији

Истраживање о функционисању локалних самоуправа у време кризе изазване вирусом Covid-19 у Србији је настало у оквиру пројекта „Управљање људским ресурсима у локалној самоуправи – фаза 2“ које финансирају Европска унија и Савет Европе. Наведени пројекат активно спроводи Савет Европе у сарадњи са Министарством државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС) и Сталном конференцијом градова и општина (СКГО).

Истраживањем су идентификоване потребе и изазови општина и градова у Србији током ванредног стања узрокованог пандемијом Covid – 19, као и потенцијалне области и теме за унапређење и подршку у наредном периоду. Узорак истраживања је чинило 110 запослених на пословима управљања људским ресурсима у општинама, градовима и град-

ским општинама у Републици Србији. Истраживање је спроведено путем онлајн анкете. Конкретно, упитник испитује: 1) функционисање градске/општинске управе у кризној ситуацији и 2) мере за унапређење рада градске/општинске управе након завршетка кризе.

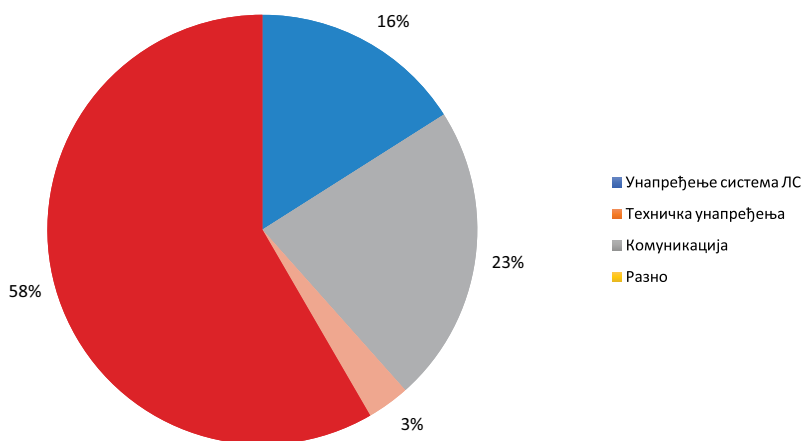
На питање шта су највећи изазови током ванредног стања са којима су се суочили, највећи број испитаника (56 испитаника) је изазов видео у другачијим радним обавезама, односно обављању других функција локалне самоуправе. Ову чињеницу употпуњује резултат да је 74.3% испитаника рекло да је у њиховом граду/општини део запослених, поред редовних обавеза, обављало друге послове који се односе на борбу против пандемије. Због тога, највећи број испитаника (46%) је од куће успевао да обави само онолико посла колико је било неопходно.

Од испитаника је тражено да идентификују кључне проблеме у функционисању управе за време ванредног стања. Добијени одговори су груписани у неколико категорија:

- 1) *Општински страх од пандемије* – **победити страх запослених од болести**
- 2) *Изазови везани за рад са грађанима и странкама* – велики број странака нема техничких знања да електронски подноси захтеве нити да користи предности електронске управе
- 3) *Системски проблеми* – управа није била припремљена за овакав сценарио, **некомпетентност запослених на пословима ванредних ситуација**, недостатак процедура за поступање у ванредном стању
- 4) *Људски ресурси и капацитети запослених* – **несамосталност у раду запослених упућених на рад од куће**
- 5) *Проблеми везани за комуникацију* – недостатак комуникације међу установама, **слаба комуникација запослених који раде од куће и оних који раде у просторијама послодавца**

Осим неопходне информационо комуникационе инфраструктуре и адекватне ИКТ опреме за рад ван просторија управе, испитаници су препознали **недостатак знања и искуства службеника за организацију рада ван просторија управе** као главни недостајући предуслови за ефикасно обављање посла ван просторија управе. Када се говори о електронској модернизацији управе, испитаници (40%) **наводе потребу за увођењем електронских система комуникације**, односно видео разговора и конференцијских разговора.

Како би се сви недостаци превазишли, испитаници су навели следећу врсту помоћи и подршке која би има значила у наредном периоду:



Графикон 7: Врста помоћи и подршке у наредном периоду која би значила ЈЛС

Као друге мере и активности, испитаници су препознали важност континуираног стручног усавршавања те су навели:

- ▶ Обавезну обуку свих запослених у ЈЛС за **коришћење електронских система и размене података**;
- ▶ **Обучавање запослених за обављање више послова и радних задатака** из надлежности ЈЛС;
- ▶ Обуке запослених у коришћењу **програма и обуке у примени закона**;
- ▶ Увођење **обавезе за стручно усавршавање** запослених без могућности избора.

Извештаји независних државних органа

У овом поглављу су приказани налази из извештаја независних државних органа који су произашли из контроле законитости рада и аката органа јавне управе и као такви су Упутством о методологији за утврђивање потреба за стручним усавршавањем у органима јавне управе препознати као важан извор информација када из њих произилази закључак да је мера за отклањање утврђених недостатака унапређење знања и вештина.

Сврха овог дела извештаја је да се подаци добијени од органа и службеника из државних органа и јединица локалне самоуправе употпуне екстерним налазима, и на тај начин свеобухватније сагледају потребе како би се адекватно приоритизовале теме будућих програма обука.

Редован годишњи извештај Заштитника грађана за 2019. годину

Заштитник грађана примећује да су се грађани, у извештајном периоду, најчешће притуживали на повреде економско-имовинских права, повреде начела и принципа добре управе и социјално-културних права.

Приступачност, као један од основних предуслова за остваривање **права особа са инвалидитетом**, и даље није довољно развијена. И поред постојећег законског оквира, у Републици Србији многе јавне установе, објекти, површине, услуге и информације остају неприступачне особама са инвалидитетом и тешкоћама у кретању и комуникацији. Дешава се врло често да су неприступачне или тешко приступачне управо установе у којима грађани треба да остваре своја елементарна права. Најчешће идентификовани проблеми у спровођењу политике приступачности у мањим и сиромашнијим општинама је недостатак обучених и стручних кадрова који имају искуство у раду на развоју приступачности.

Једна од посебних препорука Заштитника грађана је јачање капацитета јединица локалних самоуправа кроз континуирану едукацију запослених, повезивање и умрежавање различитих актера и кључних сарадника у процесу стратешког промишљања, предузимање конкретних корака и реализацију акционих планова.

У области **права припадника националних мањина**, поред редовне праксе обилазака ромских насеља широм Србије и пријема притужби, у току прошле године спроведено је и истраживање о примени Стратегије за социјално укључивање Рома и Ромкиња у 20 јединица локалне самоуправе. На основу овог истраживања припремљен је **Посебан извештај Заштитника грађана о спровођењу те стратегије за** у ком се наводи да се капацитети и знања која поседују запослени у јединицама локалне самоуправе веома разликују и да су капацитети локалних самоуправа, као и свест о улози коју имају у процесу инклузије Рома и Ромкиња недовољни за ефикасно спровођење мера.

У **области заштите животне средине**, у овом извештајном периоду јавност је оправдано била узнемирана честим појавама прекомерног загађења ваздуха у великом броју локалних самоуправа у Републици Србији. Кључни проблеми оваквог стања, а што је указано и у препорукама и мишљењима Заштитника грађана, је чињеница да Министарство заштите животне средине и јединице локалне самоуправе не спроводе адекватан инспекцијски надзор, не примењује мере забране према загађивачима, као што ни јединице локалне самоуправе не доносе адекватне локалне мере, укључујући и подизање свести и едукацију у области, које ће допринети решавању системских проблема.

У домену **службене употребе српског језика и ћириличног писма**, Заштитник грађана је и у 2019. години примио незнатан број притужби које указују на то да органи јавне управе не поступају у складу са Уставом и законом, односно да у службеним актима осим српског језика и ћириличног писма употребљавају латинично писмо, супротно закону.

Извештај о ревизији Консолидованог извештаја Републике Србије за 2019. годину

У оквиру консолидованог извештаја Републике Србије исказују се информације и подаци приказани у финансијским извештајима буџета Републике Србије, буџета аутономних покрајина, буџета јединица локалне самоуправе и у финансијским извештајима организација за обавезно социјално осигурање. Ревизор је дао напомене уз извештај. Извештај наглашава да финансијско управљање и контрола нису у потпуности успостављени на начин да представљају свеобухватан систем интерних контрола са задатком да се обезбеди разумно уверавање да ће се циљеви корисника јавних средстава остварити и да су финансијски извештаји потпуни и тачни, иако Министарство финансија предузима

одређене мере и активности у циљу успостављања финансијског управљања и контроле у јавном сектору. Неуспостављање финансијског управљања и контроле код корисника буџетских средстава може да има за последицу одређене неправилности у трошењу јавних средстава. Препоручује се министарству надлежном за област финансија да у оквиру својих надлежности настави отпочете активности упознавања руководиоца и запослених код корисника буџетских средстава са системом Интерне финансијске контроле у јавном сектору (Public Internal Financial Control - PIFC).

Агенција за борбу против корупције - Извештај о раду за 2019. годину

У складу са обавезом из Акционог плана за Поглавље 23, Агенција за борбу против корупције је израдила Модел локалног антикорупцијског плана за јединице локалне самоуправе, а затим и Модел покрајинског антикорупцијског плана. Када се упореде подаци о броју израђених ЛАП-ова и броју формираних тела за њихово праћење са подацима о томе да ли су израђени у складу са Моделом, може се закључити да је 20 општина и градова овај процес адекватно окончало.

У оквиру другог циклуса, обавезу да израде и усвоје планове интегритета и реализују мере побољшања које су њима предвиђене имало је 4.267 органа јавне власти. Резултати контроле указују на одређене заједничке карактеристике које су се испољиле у свим институцијама. Најпре, на општем нивоу, План интегритета остаје формални документ и његовој садржини и смислу посвећује се врло мало пажње. Контрола спровођења је идентификовала и одређене екстерне факторе који битно утичу на функционалност планова интегритета, а који би се заједнички могли окарактерисати као нестабилност окружења. Најчешће су присутни неизвесност регулаторног оквира (честе измене прописа са супротним исходима или неконзистентним процесима које регулишу или неизвесност њихове примене) и недостатак ресурса (најчешће људских – забрана запошљавања или мањак компетентних кадрова на тржишту рада и финансијских – недостатак средстава, односно неизвесност да ће већ одобрена средства заиста и бити стављена на располагање институцијама). Када је у питању интерна структура ризичних области и процеса, институцијама су блиски и лакше управљају појмовима из „традиционалних“ области и процеса (на пример, људски ресурси и јавне финансије), док су највеће недоу-

мице и нејасноће изражене у областима етике и интегритета (нарочито процеси у вези са сукобом интереса и управљањем поклоницама) и управљања и безбедности информација.

Кључне препоруке у вези са стручним усавршавањем су:

- ▶ Размотрити могућност доношења закона којим ће бити прописана обавеза надлежних институција (на свим нивоима власти) да одреде службенике за етику и интегритет, у складу са **Смерницама и препорукама за увођење службеника за етику и интегритет у јавну управу Републике Србије**, проистеклим из Акционог плана Стратегије реформе јавне управе за период 2018–2020. године.
- ▶ Уврстити обуку о етици и интегритету у Посебне програме стручног усавршавања запослених, у складу са Законом о државним службеницима, Законом о запосленима у органима аутономне покрајине и локалне самоуправе, као и Законом о спречавању корупције у органима државне управе и локалне самоуправе.

Извештај о спровођењу Закона о слободном приступу информацијама од јавног значаја и Закона о заштити података о личности, за 2019. годину

Повереник се 2019. године и даље суочава са истим, односно сличним изазовима у раду као и претходних година, а то је да надлежни или контролисани органи не поступају или не поступају благовремено и у потпуности по актима Повереника донетим на основу Закона о слободном приступу информацијама и Закона о заштити података о личности (ЗЗПЛ).

Судећи по жалбама изјављених Поверенику, подносиоци захтева најтеже долазе до информација у вези са буџетским средствима, јавним набавкама, инвестицијама и другим располагањима и евиденцијама јавних средстава и имовине, због чега је број жалби у погледу ових информација у 2019. години повећан скоро два пута у односу на претходну годину.

Стање у остваривању права на слободан приступ информацијама од јавног значаја у 2019. години се није битно променило у односу на претходну годину и оно се, из угла Повереника и великог броја жалби због тзв. ћутања управе и великог броја основаних жалби због повреде права, не може оценити задовољавајућим. У најкраћем, стање је

такво да је добијање информација од органа власти, у великој мери и даље отежано без изјављивања жалбе Поверенику или тужбе Управном суду, када жалба није допуштена.

Имајући у виду постојећи нормативни оквир, као и непредузимање стратешких мера од стране надлежних органа у области заштите података о личности, активности Повереника, ма колико биле бројне и принципијелно на страни заштите података о личности, нису могле да доведу до значајнијег побољшања стања у овој области. Конкретно, Повереник није могао својим решењима да спречи бројне случајеве неовлашћене или прекомерне обраде података од стране руковалаца, као што није могао ни својим решењима да натера одређене руковооце да ставе на увид податке или издају копију података или то учине у року и на начин прописан ЗЗПЛ.

Такође, својим мишљењима на нацрте и предлоге закона и друге прописе и опште акте, Повереник није могао да увери све органе власти у потребу уважавања истих. Ни позив Повереника на одлагања почетка примене ЗЗПЛ из разлога што сви руковооци нису спремни да у свему поступају у складу са обавезама које намеће ЗЗПЛ, као ни указивање на потребу доношења савремене Стратегије заштите података о личности и Акционог плана за њено спровођење, исто тако нису уродили плодом.

Повереник је током 2019. године организовао и реализовао 39 обука из области заштите података о личности, пре свега због чињенице да је 22. августа 2019. године почела примена ЗЗПЛ. Овај закон обавезује руковооце и обрађиваче података о личности да се оспособе за примену ЗЗПЛ и да одреде лица за заштиту података о личности. Циљ обука је да ова лица стекну нова, односно дограде постојећа знања о праву на заштиту података о личности и да се ближе упознају са новим обавезама које, у складу са ЗЗПЛ, имају руковооци и обрађивачи података о личности. Повереник је, у складу са расположивим људским и материјалним капацитетима, организовао обуке по циљним групама и по територијалној дистрибуцији.

Поред обука које је организовао и реализовао Повереник, било самостално било у суорганизацији са другим институцијама, обуке у области заштите података о личности спроводе се у континуитету и у организацији Националне академије за јавну управу, за потребе јавних службеника. На овим обукама, у улози предавача, поред других предавача, учествују и представници Повереника.

Редован годишњи извештај Повереника за заштиту равноправности за 2019. годину

На основу увида стечених у поступку по притужбама током 2019. године, као и на основу других релевантних података о проблемима у остваривању равноправности, издвојене су препоруке које је Повереник дао:

- ▶ Приступити изради стратешких докумената и акционих планова чије је важење истекло у претходном периоду или истиче у 2020. години. То се првенствено односи на доношење стратегије превенције и заштите од дискриминације, развој социјалне заштите, превенције и заштите деце од насиља, развој образовања одраслих, друштвено одговорног пословања, као и стратегије о старењу.
- ▶ На републичком, покрајинском и локалном нивоу предвидети спровођење мера и активности у циљу смањења сиромаштва, подстицања руралног развоја, задржавања и веће укључености младих, веће једнакости при запошљавању без давања предности по било ком основу, као и постизања пуне равноправности грађана и грађанки, нарочито рањивих и маргинализованих друштвених група укључујући и децу и жене који припадају овим групама. Приликом креирања прописа и мера посебну пажњу треба посветити статистичким показатељима и подацима из релевантних истраживања за поједине области уз сагледавање дугорочних ефеката примене у пракси и реалних ефеката на грађане и грађанке и локалне заједнице.
- ▶ Интензивирати рад на унапређивању архитектонске и информационе приступачности и примену универзалног дизајна у свим областима, са циљем омогућавања несметаног приступа јавним објектима и површинама, превозу, информацијама, комуникацијама и услугама за особе са инвалидитетом, лица која се отежано крећу, старије суграђане и децу. Обезбедити да информације о раду свих органа јавне власти буду доступне у одговарајућим форматима, укључујући и садржаје интернет презентација, повећати број медијских садржаја који се превode на знаковни језик и медијских садржаја прилагођених слепим лицима, као и комуникацију преко тумача за знаковни језик.
- ▶ Јачати институције локалне самоуправе за креирање мера и спровођење активне политике запошљавања, уз уважавање карактеристика локалног тржишта рада.

- ▶ Предузимати мере за усклађивање рада и родитељства, смањење родне диспропорције и утицаја патријархалних образаца у бављењу децом, старању о другим члановима породице и обављању породичних обавеза, уз промовисање једнаког дељења обавеза у односу на здравствене, економске и професионалне обавезе. У циљу постизања равноправног учешћа жена у радној снази и равноправног учешћа мушкараца у неплаћеном старању, радити на дефинисању и имплементацији законских одредаба о флексибилном радном времену, промоцији и подстицању одсуства очева са рада ради неге детета, иновирању и повећању броја наставних садржаја који обрађују теме равноправног бављења породичним обавезама и сл.
- ▶ Законом прописати и обезбедити укључивање и подстицање равномерне заступљености жена и мушкараца у свим сферама друштвеног живота, посебно у доношењу одлука и вршењу јавних функција на свим нивоима, као и вођење родно балансиране кадровске политике и родно осетљиве статистике, а у складу са међународним стандардима и Законом о забрани дискриминације.
- ▶ Подстицати социјални дијалог јачањем капацитета државних институција и социјалних партнера да би се у складу са потребама одговорило на понуду и потражњу на тржишту рада, подстицати дијалог о секторским политикама заснован на доброј обавештености и партиципативности свих актера, пружати подршку колективном преговарању укључујући и преговарање на нивоу предузећа, са циљем осигурања доследне примене свих прописа и поштовања савремених принципа и препорука међународних тела.
- ▶ Предузети све потребне мере како би састав државних органа, органа локалне самоуправе и других органа јавне власти одговарао националном саставу становништва на њиховом подручју, повећањем броја запослених припадника националних мањина и њиховим школовањем и оспособљавањем за обављање послова и предузети мере у циљу управљања националном, етничком, верском, језичком и другом разноврсношћу.
- ▶ Континуирано радити на едукацији запослених у државној управи и локалној самоуправи, запослених у систему образовања, запошљавања, здравствене и социјалне заштите, носилаца правосудних функција, полицијских службеника,

запослених у инспекцијским службама, новинара и новинарки и др, у циљу упознавања са појмом, облицима, као и механизмима заштите од дискриминације.

- ▶ У циљу постизања пуне усклађености са правним тековинама Европске уније и превазилажења проблема уочених у досадашњој примени закона, изменити и допунити Закон о забрани дискриминације и прописати адекватна решења за успостављање и операционализовање јединственог, централизованог и стандардизованог система за прикупљање и анализу релевантних података који служе за праћење дискриминације и ефикасности система заштите од дискриминације, уз предвиђање потребних буџетских средстава за његову имплементацију.

Годишњи извештаји републичких инспекција

Извештај о раду управног инспектората за 2019. годину

Управни инспекторат је почетком 2020. године објавио Извештај о раду Управног инспектората за 2019. годину у коме су представљене активности управне инспекције, односно статистика редовних, ванредних и контролних инспекцијских надзора. Констатовано је 550 мера у области радних односа у органима аутономних покрајина и јединицама локалне самоуправе. Највише мера се односило на оцењивање (76), државни стручни испит (26), утврђивање звања службеника (31) и заснивање радног односа на одређено време (29).

Осим тога, констатоване су 72 неправилности из области слободног приступа информацијама од јавног значаја од чега се 35 односи на одређивање лица које је овлашћено за поступање по захтевима за остваривање права на приступ информацијама од јавног значаја, 15 на поступање по захтевима за слободан приступ информацијама од јавног значаја у прописаним роковима, а 16 на обавезу израде, објављивања и редовног ажурирања Информатора о раду.

Иако извештај не дефинише узрок ових неправилности, мишљење је да би требало интензивирати обуке службеника о наведеним областима, како би се развили капацитети за правилно поступање.

Годишњи извештај о раду Буџетске инспекције за 2019. годину

Министарству финансија, буџетској инспекцији је поверено обављање послова инспекцијске контроле над директним и индиректним корисницима буџетских средстава, организацијама за обавезно социјално осигурање. Сврха спроведених инспекцијских контрола је јачање одговорности корисника буџетских средстава за законито и наменско коришћење буџетских - јавних средстава, смањивање и отклањање неправилности и незаконитости у пословању као и унапређење финансијске дисциплине.

На основу извршене анализе најчешћих незаконитости и неправилности које су утврђене у инспекцијским контролама, закључено је да се исте односе на непоступање или погрешну примену: Закона о буџетском систему, прописа о буџету, прописа у вези са финансијском дисциплином, прописа о јавним набавкама, прописа о платама, додацима на плату, накнадама и другим примањима, општих прописа о раду, прописа у вези са регистром запосленим и прописа о буџетском рачуноводству, и то нарочито:

1. Закона о буџетском систему (21 неправилност)
2. Закона о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама (18 неправилности)
3. Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава (19 неправилности)
4. Закона о утврђивању максималне зараде у јавном сектору (10 неправилности)
5. Уредбе о буџетском рачуноводству (6 неправилности)

С обзиром да се у извештају наводи неправилна примена прописа као узрок неких од наведених неправилности, посебну пажњу треба посветити обукама службеника у наведеним областима.

РЕАЛИЗОВАНИ КОНСУЛТАТИВНИ ПРОЦЕС У ЦИЉУ АНАЛИЗЕ ПОТРЕБА И РАЗВОЈА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Као и сваке године, Национална академија обавља консултативни процес са свим заинтересованим странама у циљу утврђивања потреба као и развоја програма обука. С обзиром да је у Републици Србији средином марта 2020. године уведено ванредно стање услед пандемије вируса COVID-19, што је условило другачију организацију рада, углавном на даљину, сви реализовани интервјуи су реализовани онлајн. Без обзира на настале потешкоће, консултативни процес на утврђивању потреба и развоју програма се континуирано одвијао. Академија је за потребе одржавања састанака користила платформу Cisco webex Meetings, али су за потребе састанака коришћене и друге апликације за електронску комуникацију, као што су Zoom, Viber, али и мејл и телефон. У периоду март – јул 2020 одржано је више састанака, и то са: представницима Службе за управљање кадровима, Министарства финансија, Министарством за европске интеграције, Министарством државне управе и локалне самоуправе, Канцеларије за сарадњу са цивилним друштвом, Републичког секретаријата за јавне политике, Агенције за борбу против корупције, са експертом за реформу јавне управе при Министарству државне управе и локалне самоуправе, Повереника за информације од јавног значаја, Управе за безбедност и здравље на раду, са представницима Координације Националних савета националних мањина, са Пројектном радном групом за Подршку реформи јавне управе које се реализује уз подршку ГИЗ. Уз напомену да консултативни процес и даље траје јер су у току састанци са преосталим заинтересованим странама, у наставку су приказани закључци који проистичу из досадашњег консултативног процеса:

- ▶ Обуке **новозајмљених службеника на државном и локалном нивоу** треба ускладити са новоусвојеном Уредбом о државном стручном испиту.
- ▶ Потребна је ревизија обука из **области јавних политика**. Приоритет представља унапређење знања и вештине запослених који обављају послове припреме докумената јавних политика у вези са израчунавањем трошкова те је потребно додати програм обуке у вези са *costing*-ом која би била повезана са ПФЕ образцем (консултације су обављене и са Министарство финансија). Обуке за ЈЛС и обука Управљање јавним политикама за државне службенике на положају остају непромењене. Предложено је да у програму за актуелне и будуће руководиоце, уместо садашње Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом развије онлине обука о јавним политикама. Потребна за стручним усавршавањем службеника у вези са партиципацијом цивилног друштва у развоју јавних политика и припреми прописа је и даље актуелна.
- ▶ У области **Управа у служби грађана** обуке Попис административних поступака и Оптимизација административних поступака, Увод у управљање квалитетом, као и Финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења остају приоритет и у наредном периоду. Обуку Концепт добре управе треба реализовати као онлајн обуку. Са друге стране, нове обуке које су разматране у току консултативног процеса су: ТоТ за управљање квалитетом и Унапређење понашајних аспеката рада службеника у пружању јавних услуга. Садржај обука за јединице локалне самоуправе: Сарадња са организацијама цивилног друштва и финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења и Укључивање локалне заједнице у израду општих аката локалне самоуправе није потребно ажурирати.
- ▶ У области **Управљање законодавним процесом и управни акти** разматрана је ревизија програма обука Општи управни поступак – основна и напредна обука, између осталог и са аспекта остварења језичких права националних мањина. Са друге стране, исказана је потреба развоја нове обуке у вези са праћењем примене Закона о општем управном поступку. Обуке Процена ризика корупције у прописима као механизам за превенцију корупције и Учешће јавности у поступку израде нацрта прописа треба реализовати у непромењеном садржају.

- ▶ Обуке у области **Инспекцијски надзор** треба унапредити на начин да обухватају и обуке за припрему за полагање испита за инспекторе. Такође, веома важан аспект је и увођење службене употребе језика мањинских група
- ▶ У оквиру области **Јавне финансије** теме Припрема програмског буџета и Праћење и извештавање у процесу програмског буџетирања је потребно спојити и реализовати као јединствену обуку. Сprovedено је унапређење садржаја обуке Капитално буџетирање, Финансије за нефинансијске стручњаке, Планирање приоритетних области финансирања, Израда финансијских планова корисника, Извршење буџета, Буџетско рачуноводство и извештавање и Ревизија јавног сектора.
- ▶ У области **Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ** разматрано је ажурирање садржаја постојећих тема као и повезивање обуке Методологија за селекцију и приоритизацију инфраструктурних пројеката са Уредбом о управљању капиталним пројектима. Разматрана је потреба увођења нове обуке Уговори о извођењу радова (ПРАГ) – Спровођење уговора. Са друге стране, у наредном периоду не постоји потреба за обуком Информациони систем за управљање подацима и документима
- ▶ За обукама из тематске области **Евројска интеграција и међународна сарадња** и даље постоји потреба. Потребно је накнадно размотрити увођење садржаја у вези са припремом програма и протокола о међународној сарадњи у обуку Међународни уговори – припрема и закључивање.
- ▶ У оквиру тематске области **Управљање људским ресурсима** неопходно је постојеће обуке посебно прилагодити областима знања и вештина неопходних за обављање послова у области рада послови управљања људским ресурсима, сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника. У том смислу, потребно је раздвојити обуке за државни службенике који обављају послове у овој области од обука за руководиоце за које је предвиђено поседовање понашајне компетенције Управљање људским ресурсима. Обука о кадровском планирању акценат треба да стави на значај кадровског планирања а не само на процедуру припреме и доношења. Садржај наведене обуке треба инкорпорирати у садржај обуке о систематизацији радних места. Садржај

обуке Постављање организационих циљева треба унапредити и садржајем о утврђивању учинка. Обуку Информациони систем за управљање људским ресурсима је потребно развити у складу са информационом системом чија израда је у току. Нова Стратегија реформе јавне управе препознају потребу за обукама у вези са Законом о систему плата запослених у јавном сектору. У наредном периоду не постоји потреба за реализацијом обуке Колективно преговарање. Обуке Управљање стручним усавршавањем у државним органима и Интерно тржиште рада – инструмент за попуњавање слободних радних места је потребно ревидирати. Потребно је развити напредну обуку за посматраче у центрима за процену кандидата за службенике који су у претходном периоду похађали основну обуку.

- ▶ Тематска област **Заштити људских права и стајаности података** ће додатно бити разматрана у оквиру пројекта „Консолидовање процеса демократизације у сектору безбедности у Републици Србији“, који Мисија ОЕБС-а у Србији спроводи уз финансијску подршку Владе Шведске. Садржај обуке Заштита података о личности није потребно мењати.
- ▶ У оквиру области **Безбедност, заштити и здравље на раду** разматрана је ревизија програма обука Безбедност и здравље на раду и Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду.
- ▶ Исказана је потреба за унапређењем садржаја обука у области **Превенција корупције и борба против корупције**, и то: Етика и интегритет, Спречавање сукоба интереса, Контрола имовине функционера и регистри, Израда, спровођење и праћење спровођења планова интегритета и Заштита узбуњивача. Имајући у виду да се наредне године не очекује примена Смерница за увођење службеника за етику и интегритет, припрему обуке за наведене службенике је потребно одложити за следећи циклус.
- ▶ **Обука руководица** је тематска област за којом је исказана потреба за ажурирањем садржаја. За обуком у вези са управљањем јавним политикама ће накнадно бити одржане консултације.

Консултативни процес за потребе утврђивања потреба као и развоја програма обука у оквиру преосталих тематских области се наставља и након објављивања Извештаја.

ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

На основу различитих извора информација и спроведених анализа, постављени су приоритети стручног усавршавања јавних службеника за 2021. годину. Приоритети су свакако повећање **ефикасности пружања јавних услуга, модернизација јавне управе, дигитализација, е-управа, отворени подаци** и др. Како би се постигао пун ефекат предвиђених мера, капацитет јавне управе мора бити развијен у складу са истакнутим приоритетима.

Обуке **новозајмљених службеника на државном нивоу** треба ускладити са новоусвојеном Уредбом о државном стручном испиту.

Потребна је ревизија постојећих обука из **области јавних политика**, као и развој нове обуке у вези са идентификовањем ресурса неопходних за управљање јавним финансијама која би истовремено доприносила и развоју капацитета службеника за попуњавањем ПФЕ образаца. Ову област, као приоритетну препознаје у нова Стратегија реформе јавне управе која је у изради и која ставља акценат на доношење одлука заснованих на чињеницама, али и праћење ефеката јавних политика засновано на подацима. С тим у вези, програми обука у наредном периоду треба да обухвате и обуку за око 500 државних службеника у овој области.

У области **Управа у служби грађана** обуку Увод у управљање квалитетом треба реализовати са истим садржајем, додатно, потребно је развити обуку предавача за управљање квалитетом. Обуке Попис административних поступака и Оптимизација административних поступака, у складу са Програмом за поједностављење административних поступака и регулативе „е-Папир“ за период 2019 - 2021. године остају приоритет и у наредном периоду. Такође, обука Финансирање програма од јавног интереса које реализују удружења заузима веома важно место и у следећем циклусу. Обуку Концепт добре управе треба реализовати као онлајн обуку. Са друге стране, у циљу унапређења понашајних аспеката рада службеника у пружању јавних услуга потребно је креирати нову обуку која би допринела развоју службеника у овој области. Нова Стратегија реформе јавне управе управо ставља акценат на подизање капацитета за квалитетно пружање услуга.

У области **Управљање законодавним процесом и управни акти**, имајући у виду улогу и значај националних мањина, потребно је посебно унапредити садржај обуке о општем управном поступку у домену остварења језичких права националних мањина. Са друге стране, утврђена је потреба развоја нове обуке у вези са праћењем примене Закона о општем управном поступку. Обуке Процена ризика корупције у прописима као механизам за превенцију корупције и Учешће јавности у поступку израде нацрта прописа треба реализовати са непромењеним садржајем. Анализом правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места органа државне управе утврђена је потреба за развојем обуке која би унапредила вештине за припрему и израду стручних мишљења и образложења различитих правних аката.

Обуке у области **Инспекцијски надзор** треба унапредити на начин да посебно обухватају обуке за припрему за полагање испита за инспекторе а посебан акценат ставити на континуирану обуку инспектора са одређеним радним искуством. Обука Е инспектор добија посебан значај с обзиром да нови Правилник за полагање испита за инспекторе чије се усвајање очекује у наредном периоду, предвиђа да лице које полаже испит за инспектора, пре пријаве за полагање испита, похађа овај програм обуке.

У оквиру области **Јавне финансије** теме Припрема програмског буџета и Праћење и извештавање у процесу програмског буџетирања је потребно спојити и реализовати као јединствену обуку. Садржај обука Капитално буџетирање, Финансије за нефинансијске стручњаке, Планирање приоритетних области финансирања, Израда финансијских планова корисника, Извршење буџета, Буџетско рачуноводство и извештавање и Ревизија јавног сектора је потребно ревидирати у складу са новим упутствима и трендовима у овој области. Годишњи извештај о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године препознаје потребу унапређења начина ширења знања из интерне финансијске контроле у јавном сектору, и то кроз израду Мапе пута која би детаљније усмерила процес измештања обука у области ИФКЈ у Националну академију за јавну управу.

У области **Управљање међународном развојном помоћи и фондовима ЕУ** концепт који посебно дефинише обуке за новозапослене у ИПА структурама, обуке за запослене на пословима планирања и спровођења пројеката и обуке за запослене на пословима уговарања и финансирања програма из средстава ЕУ се показао као добар и треба га

задржати и у наредном периоду. Поред ажурирања садржаја постојећих тема потребно је садржај обука за новозапослене допунити и ФИДИК услова уговарања у инфраструктурним пројектима. Са друге стране, у наредном периоду не постоји потреба за обуком Информациони систем за управљање подацима и документима

За обукама из тематске области **Европска интеграција и међународна сарадња** и даље постоји потреба. Такође је исказана потреба за увођење садржаја у вези са припремом програма и протокола о међународној сарадњи у обуку Међународни уговори – припрема и закључивање.

У оквиру тематске области **Управљање људским ресурсима** неопходно је постојеће обуке посебно прилагодити областима знања и вештина неопходних за обављање послова у области рада послови управљања људским ресурсима, сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника. У том смислу, потребно је раздвојити обуке за државни службенике који обављају послове у овој области од обука за руководиоце за које је предвиђено поседовање понашајне компетенције Управљање људским ресурсима. Обука о кадровском планирању акценат треба да стави на значај кадровског планирања а не само на процедуру припреме и доношења. Садржај наведене обуке треба инкорпорирати у садржај обуке о систематизацији радних места. Садржај обуке Постављање организационих циљева треба унапредити и садржајем о утврђивању учинка. Обуку Информациони систем за управљање људским ресурсима је потребно развити у складу са информационим системом чија израда је у току. Нова Стратегија реформе јавне управе препознају потребу за обукама у вези са Законом о систему плата запослених у јавном сектору. У наредном периоду не постоји потреба за реализацијом обуке Колективно преговарање. Обуке Управљање стручним усавршавањем у државним органима и Интерно тржиште рада – инструмент за попуњавање слободних радних места је потребно ревидирати. Потребно је развити напредну обуку за посматраче у центрима за процену кандидата за службенике који су у претходном периоду похађали основну обуку.

Тематска област **Заштита људских права и стајноста података** ће додатно бити разматрана у оквиру пројекта „Консолидовање процеса демократизације у сектору безбедности у Републици Србији“, који Мисија ОЕБС-а у Србији спроводи уз финансијску подршку Владе Шведске. Садржај обуке Заштита података о личности није потребно мењати.

У оквиру области **Безбедносћ, заштити и здравље на раду** потребно је извршити ревизију програма обука Безбедност и здравље на раду и Мобинг – спречавање и заштита од злостављања на раду.

Исказана је потреба за унапређењем садржаја обука у области **Превенција корупције и борба против корупције**, и то: Етика и интегритет, Спречавање сукоба интереса, Контрола имовине функционера и регистри, Израда, спровођење и праћење спровођења планова интегритета и Заштита узбуњивача.

Комуникација и односи са јавношћу је област за којом се редовно исказује велика потреба. Најтраженије обуке су: Вештине комуникације, Писана комуникација, Решавање конфликта и Моћ повратне информације. Такође код већег броја службеника исказана је потреба за развојем у домену јавног наступа и у погледу асертивне комуникације.

За облашћу **Страни језици** је исказана потреба у великој већини органа и то углавном за напредним нивоима енглеског језика (изнад Б1 нивоа). Француски, немачки и руски језик су тражени за незнатан број службеника.

Област **Електронска управа и дигитализација** је посебно значајна. Значај ове области је препознат у више стратешких докумената, од Програма Владе Републике Србије⁵⁰, Програма развоја електронске управе у Републици Србији за период од 2020. до 2022. године, Стратегије развоја дигиталних вештина у Републици Србији за период од 2020. до 2024. године, Стратегије за борбу против високотехнолошког криминала за период 2019-2023. године до нове Стратегије реформе јавне управе. Посебан акценат се ставља на обуке за програмски пакет MS Office, обуке ИТ кадра, дигитализацију услуга, али и на проактивну транспарентност и отварање податка. Такође, и сами службеници препознају потребу за развојем у овој области. Најтраженије су обуке из MS Office софтверског пакета. Такође веома тражене су и обуке Електронска управа у служби грађана и Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању, као и обука за коришћење софтвера за реализацију рада на даљину. Приоритет ових обука у времену пандемије вируса Covid-19 је значајно порастао.

50 Програм Владе Републике Србије кандидата за председника Владе Ане Брнабић је доступан путем линка: https://www.srbija.gov.rs/view_file.php?file_id=2148&cache=sr

Обука предавача је препозната као област развоја потребна у великом броју органа. Такође, препозната је, поред основне обуке и потреба за креирањем радионица за развој напредних тренерских вештина.

Лични развој и вештине је најтраженија област развоја. Најтраженије обуке су: Превазилажење стреса, Планирање личног развоја и каријере и Развој личне ефикасности и креативности. У периоду пандемије вируса Covid-19 препозната је и потреба за развојем вештина рада, организација састанака и тимски рад на даљину.

Обука руководиоца је тематска област за којом је исказана потреба за ажурирањем садржаја. Годишњи извештај о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године препоручује унапређење Програма обуке руководиоца у држаним органима у области управљачке одговорности и управљања ризицима. Такође, потребно је посебно уподобити садржај обуке у области управљања људским ресурсима са индикаторима испољавања понашајне компетенције Управљање људским ресурсима сходно Уредби о одређивању компетенција за рад државних службеника. Утврђена је потреба да се у програму за актуелне и будуће руководиоце, уместо садашње Основе управљања јавним политикама и законодавним процесом развије онлине обука о јавним политикама.

Увођење **хоризонталних вештања** у програме обука за државне службенике је препознато као приоритет у наредном периоду. С тим у вези неопходно је питања антидискриминације и партиципације цивилног друштва инкорпорирати у садржаје релевантних програма обука.

* * *

Последњи Годишњи извештај о имплементацији Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године дефинише као приоритетну популаризацију одлазака/ присуствовање обукама у ЈЛС, као и чешће консултације са представницима ЈЛС у вези са потребним обукама.

Обуке **новозайослених службеника на локалном нивоу** треба ускладити са новоусвојеном Уредбом о државном стручном испиту.

Примена Ыройиса је тематска област за којом је изражена највећа потреба у оквиру спроведеног истраживања организационих потреба у јединицама локалне самоуправе. Најтраженија обука је Општи управни поступак за којом је исказало потребу скоро 2.500 службеника. Такође велика потреба је исказана и за развојем у области инспекцијског надзора, али и оптимизације административних поступака. Као нове теме препознате су обуке Е - инспектор као и Закон о прекршајима. Додатно, обука Е инспектор добија посебан значај с обзиром да нови Правилник за полагање испита за инспекторе чије се усвајање очекује у наредном периоду, предвиђа да лице које полаже испит за инспектора, пре пријаве за полагање испита, похађа овај програм обуке. Како пандемија заразне болести COVID-19 и даље траје, потребно је да се прописане мере заштите стриктно поштују како би се спречио талас ширења заразе и штетне последице по живот и здравље људи, безбедност земље и рад органа и организација. Из наведеног разлога, неопходна је посебна обука инспектора који ће спроводити мере предвиђене новоусвојеним Законом о изменама и допунама Закона о заштити становништва од заразних болести.

Евројска инџеирација је област коју препознаје 48% ЈЛС као област у којој је потребан развој. Најпотребнији је развој на теме Увод у ЕУ и Право Европске уније. Садржај ових обука, је као и на државном нивоу, потребно ревидирати.

Тематска област **Лични развој и вештине** је препозната код чак 89% ЈЛС као област у којој је службеницима потребан развој. Најтраженије обуке су: Вештине комуникације, Превазилажење стреса, Тимови и тимски рад и Решавање конфликта. Нове теме које испитаници препознају као потребне су Асертивна комуникација са странкама и Државни протокол са елементима пословног протокола. У периоду пандемије вируса Covid-19 препозната је и потреба за развојем вештина рада, организација састанака и тимски рад на даљину.

Развој диџиталних компетенција, као и на државном процењује као изузетно потребан. Највећа потреба је исказана за основним обукама у оквиру софтверског пакета MS Office. Такође, веома потребне су и обуке Електронски документ, електронска идентификација и услуге од поверења у електронском пословању и Успостављање електронских услуга, као и отварање података.

Обука њредавача је такође веома значајна, како би се развијали интерни капацитети управе за реализацију обука. Најтраженији је основни ниво обуке, као и специјализоване радионице за развој напредних тренерских вештина.

Развој језичких компетенција је неопходан у великој већини јединица локалне самоуправе. Најпотребнији су виши нивои енглеског језика и то са високим приоритетом, затим нижи нивои немачког и српски језик на нивоу Ц1.

Добра управа је област за којом постоји развојна потреба у скоро свим општинама. Најизраженија је потреба за обуком Електронска управа и то за више од 2.000 службеника, затим Заштита података о личности и тајност података, Увођење и имплементација принципа добре управе у раду јединица локалне самоуправе и Унапређење административне ефикасности и делотворности и услуга према грађанима и привреди. Као нове теме су препознате Канцеларијско пословање, Закон о архивској грађи и архивској делатности, Е управа - успостављање електронске писарнице и Пријем и обрада пријава од јавних бележника и коришћење база података.

У области **Планирање у локалној самоуправи** најтраженије су обуке: Израда и спровођење плана развоја јединице локалне самоуправе и Средњорочно планирање у локалној самоуправи. Као нове теме издвајају се Примена Закона о планирању и изградњи, Управљање стратешким ризицима и Мониторинг стратешких докумената.

У области **Управљање нормативним процесом и уређивање рада органа и служби јединице локалне самоуправе** највећа потреба постоји за обуком Управљање нормативним процесима и израда правних аката локалне самоуправе. Додатне теме које су истакнуте подразумевају унапређење рада служби за вођење евиденција о личним стањима грађана (матичари) и Унапређење рада запослених задужених за ажурирање јединственог бирачког списка.

Усавршавање у области **Управљање финансијама локалне самоуправе** је препознато као потребно у скоро свим јединицама локалне самоуправе. Најпотребније су обуке Програмски буџет локалне самоуправе и Јавне набавке у локалној самоуправи и то са високим приоритетом. Нове теме које су препознате су обуке за Примену Закона о накнадама за коришћење јавних добара, Примену Закона о имовини, Примену новог Закона

о буџетском систему, Коришћење Е - портала јавних набавки, Софтвер за финансијско књиговодство, Принудна наплата јавних прихода, Примена Закона о порезима на имовину као и спровођење Уредбе о критеријумима за одређивање активности које утичу на животну средину који настаје обављањем активности и износима накнада.

У области **Локални развој и инвестиције у локалној самоуправи** најтраженије су обуке Основе локалног економског развоја и Привлачење и управљање инвестицијама. Такође, истиче се неопходност увођења нове теме у вези са применом Закона о стечају, као и обуке за практичан рад у Централном информационом систему еТуриста.

Обуке у области **Управљање пројектима** су посебно значајне. Управљање пројектним циклусом и извори финансирања пројеката, Припрема предлога пројеката по процедурама Европске уније и Спровођење пројеката у складу са процедурама ЕУ су теме посебно истакнуте. Као нова тема изваја се евалуација пројеката.

Управљање људским ресурсима је једна од најтраженијих тематских области. Најтраженија је обука Радни односи запослених у локалној самоуправи. Такође веома велики број службеника препознаје потребу за развојем на теме Оцењивање службеника у јединицама локалне самоуправе и каријерни развој и Примена система плата службеника и намештеника у јединицама локалне самоуправе. Додатно, испитаници процењују да им је потребан развој и у домену Прекршајних и кривичних поступака у службеничким односима.

Развој у области **Остваривања, заштите и унапређења људских и мањинских права** је неопходан за више од половине службеника у јединица локалне самоуправе. Теме Заштита од дискриминације пред органима јединица локалне самоуправе и Родна равноправност у локалној самоуправи су најтраженије. Најприоритетнија је реализација обуке за Примену Закона о бесплатној правној помоћи.

У области **Обављање и развој комуналних делатности** највећа потреба постоји за развојем на тему Примене Закона о јавним предузећима и Закона о комуналним делатностима.

Становање и стамбена подршка је такође препозната као потребна у већини ЈЛС. Обука Становање и одржавање зграда је потребна највећем броју службеника.

Друшћивене делатности у локалној самоуправи је тематска област оквиру које су најпотребније обуке из домена рада јавних служби и социјалне заштите у локалној самоуправи.

Развој у области **Заштита животне средине** је неопходан у већини ЈЛС и то са веома високим приоритетом. Планирање и управљање заштитом животне средине у локалној самоуправи је најтраженија обука. Нове теме од интереса су утврђивање еколошке таксе, примена Закона о заштити ваздуха, обука за саветника за хемикалије, заштита од буке, заштита биодиверзитета и природних добара и извештавања из области заштите животне средине.

Тематска област **Пољопривреда и рурални развој** је од интереса у око половине јединица локалне самоуправе. Обука Планирање и програмирање руралног развоја је најтраженија. Као нове теме од интереса испитаници наводе издавање државног пољопривредног земљишта и агроекологију и управљање отпадом у пољопривреди.

Управљање општинском имовином је тематска област која је у фокусу скоро свих јединица локалне самоуправе. Управљање јавном својином у ЈЛС је високоприоритетна тема која је најтраженија. Најтраженија нова тема је свакако примена Закона о извршењу и обезбеђењу.

Развој у области **Безбедност у локалној заједници** је потребан у око половине јединица локалне самоуправе. Најпотребнији је развој из домена примене Закона о комуналној милицији. Као нове теме испитаници наводе управљање ванредним ситуацијама, израду плана одбране и заштиту од пожара.

Област **Инспекцијски надзор** је препозната код чак две трећине јединица локалне самоуправе као област у којој је службеницима потребан развој. Обука за комуналну инспекцију је најпотребнија док су обуке за остале инспекције нешто мање тражене. Сарадња органа јединица локалне самоуправе у вршењу инспекцијског надзора са другим органима, имаоцима јавних овлашћења и правним и физичким лицима је такође тема за којом постоји велико интересовање. Најпожељнији облици реализације су тренинг и семинар. Саобраћајна, грађевинска, инспекција у спорту, туристичка, еколошка, управна и урбанистичка инспекција су истакнуте као нове теме у којима је потребан развој. Имајући у виду да Секторски програм континуираног стручног усавршавања запослених у ЈЛС

обухвата развој у домену изворних надлежности ЈЛС, ове теме требају бити предмет разматрања секторских посебних програма које доносе појединачни државни органи.

Међународну сарадњу локалних самоуправа препознаје мање од половине ЈЛС као област развоја својих службеника. Једина тема у оквиру ове области Успостављање и развој међународне сарадње градова и општина и извори финансирања је изузетно тражена али са ниским приоритетом. Као приоритетнију, испитаници виде тему у области успостављања и развоја међуопштинске сарадње.

Обука руководиоца је посебно важна у већини ЈЛС а као најважније теме испитаници препознају Развој е – управе и Добро управљање. Као додатне теме испитаници наводе Успостављање електронске базе података за све запослене и Боље утврђивање и наплата локалних јавних прихода.

Наведене тематске области и обуке у оквиру њих ће бити предмет развоја програма у наредном периоду, додатно, посебан акценат треба бити и на развоју онлајн обука.

ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ

за припрему Општег програма обуке државних службеника, Програма обуке руководица у државним органима, Општег програма обуке запослених у јединицама локалне самоуправе и Програма обуке руководица у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ЗА 2021. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
- СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА

ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
- СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ
- АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА ВЛАДЕ - ПРОЦЕС ИЗРАДЕ, СПРОВОЂЕЊА И ИЗВЕШТАВАЊА
- ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РЕСУРСА НЕОПХОДНИХ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА - COSTING
- КОРИШЋЕЊЕ ЈЕДИНИСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ЗА ПЛАНИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА, КООРДИНАЦИЈУ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ЦИКЛУС ЈАВНИХ ПОЛИТИКА ЗА ДРЖАВНЕ СЛУЖБЕНИКЕ

УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА

- КОНЦЕПТ ДОБРЕ УПРАВЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- УВОД У УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ПОПИС АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА
- ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
- КА ЕФИКАСНИЈОЈ ПРОЦЕДУРИ ПРИБАВЉАЊА ДОЗВОЛА ЗА РАД СТРАНАЦА
- КРЕАТИВНО КОРИСНИЧКИ ОРИЈЕНТИСАНО КРЕИРАЊЕ УСЛУГА И ПОЛИТИКА (DESIGN THINKING) – ОНЛАЈН ОБУКА

УПРАВЉАЊЕ ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ И УПРАВНИ АКТИ

- ЗАКОНОДАВНИ ПРОЦЕС – ОСНОВНА ОБУКА
- УЧЕШЋЕ ЈАВНОСТИ У ПОСТУПКУ ИЗРАДЕ НАЦРТА ПРОПИСА И ДОКУМЕНАТА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
- МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ ПРОПИСА
- ПРИМЕНА ГРАМАТИЧКИХ, СТИЛСКИХ И ПРАВОПИСНИХ ПРАВИЛА У ИЗРАДИ ПРОПИСА
- АНАЛИЗА ЕФЕКТА ПРОПИСА – ПУТ ДО КВАЛИТЕТНИХ ПРОПИСА
- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК
- ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ
- НОВИНЕ У ЗАКОНОДАВСТВУ

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

ПРОГРАМ СТРУЧНОГ ОСПОСОБЉАВАЊА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА ИНСПЕКТОРЕ

- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК И ОСНОВИ УПРАВНИХ СПОРОВА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЗАКОН О ИНСПЕКЦИЈСКОМ НАДЗОРУ И ПРАТЕЋИ ПРОПИСИ И ОПШТИ АКТИ - ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВИ ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА И ДРУГИХ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА И ПРИВРЕДНОГ ПОСЛОВАЊА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВИ КАЗНЕНОГ ПРАВА И КАЗНЕНИХ ПОСТУПАКА – ОНЛАЈН ОБУКА
- ВЕШТИНЕ ПОТРЕБНЕ ЗА ВРШЕЊЕ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ УСАВРШАВАЊА ИНСПЕКТОРА

- КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА
- Е-ИНСПЕКТОР
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА

ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ

- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА
- ПЛАНИРАЊЕ ПРИОРИТЕТНИХ ОБЛАСТИ ФИНАНСИРАЊА
- ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2022. годину и пројекција за 2023. и 2024. годину)
- ПРИПРЕМА, ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПРОЦЕСУ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА
- РОДНО ОДГОВОРНО БУЏЕТИРАЊЕ
- КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ
- ИЗВРШЕЊЕ БУЏЕТА
- БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- ПОРЕСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ - ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ИЗРАДА ПЛАНА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ЗАКЉУЧИВАЊЕ, ИЗВРШЕЊЕ И ИЗМЕНЕ УГОВОРА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ - ПОРТАЛ
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ ИНОВАЦИЈА – ПАРТНЕРСТВО ЗА ИНОВАЦИЈЕ
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА - ОНЛАЈН ОБУКА
- ОСНОВНА ОБУКА ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ
- ОСНОВНА ОБУКА ЗА ИНТЕРНЕ РЕВИЗОРЕ
- ОБУКА ЗА ПРАКТИЧАН РАД НА РЕВИЗИЈИ
- УНАПРЕЂЕЊЕ ВЕШТИНА МЕНТОРА КАНДИДАТА ЗА ПОЛАГАЊЕ ИСПИТА ЗА СТИЦАЊЕ ЗВАЊА ОВЛАШЋЕНИ ИНТЕРНИ РЕВИЗОР У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
- АЛАТИ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ И УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
- РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА

УПРАВЉАЊЕ МЕЂУНАРОДНОМ РАЗВОЈНОМ ПОМОЋИ И ФОНДОВИМА ЕУ

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА НОВОЗАПОСЛЕНЕ У ИПА СТРУКТУРАМА

- ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
- ПРОГРАМИРАЊЕ И ИЗРАДА ПРОГРАМСКИХ ДОКУМЕНАТА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ И УПРАВЉАЊА УГОВОРИМА (ПРАГ)

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА ПЛАНИРАЊА И СПРОВОЂЕЊА ПРОЈЕКТА

- СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У КОНТЕКСТУ ИПА
- ИПАРД
- СПРОВОЂЕЊЕ ПОЗИВА ЗА ДОДЕЛУ ИПАРД СРЕДСТАВА
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ИПАРД КОНТЕКСТУ
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
- НЕПРАВИЛНОСТИ У ИПА КОНТЕКСТУ
- ПЛАНИРАЊЕ СРЕДСТАВА ИПА И НАЦИОНАЛНОГ УЧЕШЋА У КОНТЕКСТУ ИНДИРЕКТНОГ СИСТЕМА УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
- МЕТОДОЛОГИЈА ЗА СЕЛЕКЦИЈУ И ПРИОРИТИЗАЦИЈУ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА, СТРАТЕШКА РЕЛЕВАНТНОСТ И ЗРЕЛОСТ ПРОЈЕКТА
- ИПА ПРОГРАМИ ПРЕКОГРАНИЧНЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛНЕ САРАДЊЕ - ПРОГРАМИРАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ
- РЕЗУЛТАТСКИ ОРИЈЕНТИСАНО ПРАЋЕЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА У ОКВИРУ ИПА КОМПОНЕНТЕ I (ТАИБ) И НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА (НАП) У ОКВИРУ ИПА II (2014 - 2020)
- ТВИНИНГ УГОВОРИ
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА – ЗА КРАЈЊЕ КОРИСНИКЕ И КОРИСНИКЕ ГРАНТОВА
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ПРОГРАМА ТЕРИТОРИЈАЛНЕ САРАДЊЕ

- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – ПРИПРЕМА И УГОВАРАЊЕ
- УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)
- УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)
- ФИДИК РАДОВИ - ПРИПРЕМА, УГОВАРАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ
- ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ДЕЉЕНОМ УПРАВЉАЊУ
- ОСЛОБАЂАЊЕ ОД ПДВ – А И ЦАРИНЕ У ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНОМ/ИНДИРЕКТНОМ УПРАВЉАЊУ
- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ) – СПРОВОЂЕЊЕ УГОВОРА
- ХОРИЗОНТАЛНА ПИТАЊА ЗА НОСИОЦЕ ХОРИЗОНТАЛНИХ ФУНКЦИЈА

ПРОГРАМ ОБУКА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ НА ПОСЛОВИМА УГОВАРАЊА И ФИНАНСИРАЊА ПРОГРАМА ИЗ СРЕДСТАВА ЕУ

- ТВИНИНГ УГОВОРИ
- УГОВОРИ О ГРАНТОВИМА У ОКВИРУ ГОДИШЊИХ НАЦИОНАЛНИХ АКЦИОНИХ ПРОГРАМА
- УГОВОРИ О ИЗВОЂЕЊУ РАДОВА (ПРАГ)
- УГОВОРИ О НАБАВЦИ РОБЕ (ПРАГ)
- УГОВОРИ О ПРУЖАЊУ УСЛУГА (ПРАГ)

ЕВРОПСКА ИНТЕГРАЦИЈА И МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА

- УВОД У ЕУ
- ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
- ПРАВО ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - УВОД
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ – ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ
- МЕЂУНАРОДНИ УГОВОРИ – ПРИПРЕМА И ЗАКЉУЧИВАЊЕ
- ВОЂЕЊЕ МЕЂУНАРОДНИХ ПРЕГОВОРА

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА ЗАСНОВАНО НА КОМПЕТЕНЦИЈАМА
- РАДНИ ОДНОСИ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
- КАДРОВСКО ПЛАНИРАЊЕ И ИЗРАДА ПРАВИЛНИКА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА
- АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛОВА РАДНОГ МЕСТА И ОДРЕЂИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА РАД ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА
- ПРОПИСИ И ПРОЦЕДУРЕ У ОБЛАСТИ ЗАПОШЉАВАЊА ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА
- МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ОДАБИРА КАДРОВА
- НАПРЕДНА ОБУКА ЗА ПОСМАТРАЧЕ У ЦЕНТРИМА ЗА ПРОЦЕНУ КАНДИДАТА
- УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА
- ПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ЦИЉЕВА И УТВРЂИВАЊЕ УЧИНКА
- ВРЕДНОВАЊЕ РАДНЕ УСПЕШНОСТИ
- ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ ЗА УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
- ИНТЕРНО ТРЖИШТЕ РАДА – ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОПУЊАВАЊЕ СЛОБОДНИХ РАДНИХ МЕСТА

ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА И ТАЈНОСТИ ПОДАТАКА

- ОДРЖИВИ РАЗВОЈ, ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И КЛИМАТСКЕ ПРОМЕНЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЗАШТИТА ЉУДСКИХ ПРАВА
- ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА
- ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ
- ДИСКРИМИНАЦИЈА ПРЕД ОРГАНИМА ЈАВНЕ ВЛАСТИ
- ИЗВРШАВАЊЕ ПРЕСУДА ЕВРОПског СУДА ЗА ЉУДСКА ПРАВА
- РОДНА РАВНОПРАВНОСТ

- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
- УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊА ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ
- ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
- ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА

БЕЗБЕДНОСТ, ЗАШТИТА И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ

- ДОБРО УПРАВЉАЊЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
- БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЉЕ НА РАДУ
- КУЛТУРА ЗДРАВОГ ЖИВОТА
- МОБИНГ – СПРЕЧАВАЊЕ И ЗАШТИТА ОД ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ
- У ПАР КОРАКА ДО ОЧУВАЊА ФИЗИЧКОГ ЗДРАВЉА НА РАДУ
- АНТИ – СТРЕС РАДИОНИЦА

ПРЕВЕНЦИЈА КОРУПЦИЈЕ И БОРБА ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ

- ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
- СПРЕЧАВАЊЕ СУКОБА ИНТЕРЕСА, ПРОВЕРА ИМОВИНЕ ФУНКЦИОНЕРА И РЕГИСТРИ
- ИЗРАДА, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА ПЛАНОВА ИНТЕГРИТЕТА
- ПРАВО НА ПРИСТУП ИНФОРМАЦИЈАМА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
- ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА

КОМУНИКАЦИЈА И ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ

- ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
- КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
- ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
- ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА
- РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА (STORYTELLING)
- КАКО УНАПРЕДИТИ ИНТЕРПЕРСОНАЛНЕ ВЕШТИНЕ

- МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
- РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА
- ДРЖАВНИ ПРОТОКОЛ СА ЕЛЕМЕНТИМА ПОСЛОВНОГ ПРОТОКОЛА
- МЕНАЏМЕНТ ДОГАЂАЈА
- ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ – ОСНОВНИ НИВО
- ОДНОСИ СА ЈАВНОШЋУ – НАПРЕДНИ НИВО
- ЈАВНИ НАСТУП
- МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ У УПРАВИ – ОД А ДО Ш

СТРАНИ ЈЕЗИЦИ

- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1

ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ

- ЕЛЕКТРОНСКИ ДОКУМЕНТ, ЕЛЕКТРОНСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ
- ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У СЛУЖБИ ГРАЂАНА
- УСПОСТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА
- МЕТАРЕГИСТАР И ПОПИС СЛУЖБЕНИХ ЕВИДЕНЦИЈА

ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ

- ПОДАЦИ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ - ОБРАДА, СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА
- КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
- СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА SPSS
- УЗ НАЦИОНАЛНУ ИНФРАСТРУКТУРУ ГЕОПРОСТОРНИХ ПОДАТАКА КА ЕФИКАСНИЈОЈ УПРАВИ И БОЉИМ ЈАВНИМ УСЛУГАМА

РАД НА ДАЉИНУ

- ИТ СИГУРНОСТ
- ОНЛАЈН КОЛАБОРАЦИЈА
- САРАЂУЈТЕ У ТИМОВИМА УЗ MS TEAMS
- АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ОБУКА ИТ СТРУЧЊАКА

- ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
- КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА
- НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
- ОСНОВЕ SQL
- ОСНОВЕ HTML
- ПРИМЕНА СМЕРНИЦА ЗА ИЗРАДУ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА И ВИДЉИВОСТ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА
- ОТВАРАЊЕ И ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА ПОДАТАКА
- УПРАВЉАЊЕ ИТ ПРОЈЕКТИМА

КУРСЕВИ РАЧУНАРА

- ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
- POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ОБУКА ПРЕДАВАЧА

- ОБУКА ПРЕДАВАЧА – ОСНОВНИ НИВО
- КАКО ПРИПРЕМИТИ И СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?
- ТРЕНЕРСКЕ ВЕШТИНЕ У ОНЛАЈН УЧЕЊУ – LMS (LEARNINIG MANAGEMENT SYSTEM)
- ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА И МОДЕРАЦИЈА
- МОЋ МАПА УМА
- СТУДИЈА СЛУЧАЈА – ПРИПРЕМА И ПРИМЕНА
- ИЗРАДА ИНСТРУМЕНТА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ
- PREWORK - POSTWORK АКТИВНОСТИ
- ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ПЛАН НАПРЕДОВАЊА ТРЕНЕРА
- ИЗРАДА ПРЕЗЕНТАЦИЈА У ПРЕЗИЈУ
- ПРИМЕНА АПЛИКАЦИЈЕ MENTIMETER У УЧЕЊУ
- ОБУКА МЕНТОРА

ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ВЕШТИНЕ

- ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
- УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
- УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
- ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА
- ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ
- РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
- ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
- ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
- УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ

- КАКО ДА БРЖЕ ЧИТАТЕ И БОЉЕ ПАМТИТЕ –ТЕХНИКЕ БРЗОГ ЧИТАЊА
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА

МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ

- МЕНТОРСТВО
- КОУЧИНГ РАЗГОВОРИ

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ДРЖАВНИМ ОРГАНИМА ЗА 2021. ГОДИНУ

I ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

1. ПРОГРАМ ОБУКЕ НОВОПОСТАВЉЕНИХ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

- ОРИЈЕНТАЦИЈА
- ОСНОВЕ - СУШТИНСКА ПИТАЊА
- КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - Крупни план
- КОНТЕКСТ: Радно окружење државних службеника на положају - На путу ка чланству у ЕУ
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Управљање системом јавних политика
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање резултата кроз пружање јавних услуга
- ОСТВАРИВАЊЕ РЕЗУЛТАТА: Пружање јавних услуга - Остваривање пуне користи од дигитализације
- ЈА И МОЈ ТИМ: УЉР за државне службенике на положајима
- ЈА И МОЈ ТИМ: Постизање резултата преко других
- ЈА И МОЈ ТИМ: Напредне комуникационе вештине

- ЈА И МОЈ ТИМ: Самосвесност и лична делотворност у остваривању резултата

2. ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ

- СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ, ФИНАНСИЈЕ И ЕФИКАСНОСТ
- ЛИДЕРСКА УЛОГА – ПРЕДВОЂЕЊЕ ДРУГИХ
- УПРАВЉАЊЕ СОБОМ
- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА
- ОСМИШЉАВАЊЕ (ДИЗАЈНИРАЊЕ) УСЛУГА
- ЧЛАНСТВО У ЕУ
- ТРАНСФОРМАЦИЈА НАЧИНА УПРАВЉАЊА
- РАДИОНИЦЕ ЗА СТИЦАЊЕ ВЕШТИНА
- ИНДИВИДУАЛНИ КОУЧИНГ
- РЕШАВАЊЕ ЕТИЧКИХ ДИЛЕМА
- ОБРАЋАЊЕ У ЈАВНОСТИ И ОБУКА ЗА МЕДИЈЕ

II ПРОГРАМ ОБУКЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА КОЈИ СЕ ПРИПРЕМАЈУ ИЛИ НАЛАЗЕ НА РУКОВОДЕЋИМ РАДНИМ МЕСТИМА

- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА И ЗАКОНОДАВНИМ ПРОЦЕСОМ
- СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ – ОНЛАЈН ОБУКА
- МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА И РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА
- УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА И РУКОВОЂЕЊЕ
- ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ
- ЕУ СРБИЈА: АКТУЕЛНОСТИ - ОНЛАЈН ОБУКА
- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ
- ИЗГРАДЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

ОПШТИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ СРЕДЊИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ И ОСНОВИ СИСТЕМА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- ОСНОВИ РАДНОГ ЗАКОНОДАВСТВА
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

УВОДНИ ПРОГРАМ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ СА СТЕЧЕНИМ ВИСОКИМ ОБРАЗОВАЊЕМ

- УСТАВНО УРЕЂЕЊЕ
- СИСТЕМ ДРЖАВНЕ УПРАВЕ
- УПРАВНИ ПОСТУПАК И УПРАВНИ СПОР
- КАНЦЕЛАРИЈСКО ПОСЛОВАЊЕ
- РАДНО ЗАКОНОДАВСТВО
- ОСНОВИ СИСТЕМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

I ОПШТИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

ПРИМЕНА ПРОПИСА

- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК – ОНЛАЈН ОБУКА
- ОПШТИ УПРАВНИ ПОСТУПАК

- ПРИМЕНА ЗУП-А У ПРАКСИ
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР – ОНЛАЈН ОБУКА
- КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА
- КА ЕФИКАСНИЈИМ ИНСПЕКЦИЈАМА - НАДЗОР НАД ПРИМЕНОМ МЕРА ЗА ЗАШТИТУ СТАНОВНИШТВА ОД ЗАРАЗНИХ БОЛЕСТИ
- ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР - ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ И ПРОФЕСИОНАЛНОГ ПОНАШАЊА ИНСПЕКТОРА
- ИЗРАДА ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА КОРИСНИКА (у складу са Упутством за припрему буџета Републике Србије за 2022. годину и пројекција за 2023. и 2024. годину)
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - КРЕИРАЊЕ, СПРОВОЂЕЊЕ И АНАЛИЗА ЕФЕКТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ИЗРАДА ДОКУМЕНАТА
- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ - ПРАЋЕЊЕ СПРОВОЂЕЊА И ВРЕДНОВАЊЕ
- ОПТИМИЗАЦИЈА АДМИНИСТРАТИВНИХ ПОСТУПАКА

ЕВРОПСКА ИНТЕГРАЦИЈА

- УВОД У ЕУ
- ПРИМЕНА СПОРАЗУМА О СТАБИЛИЗАЦИЈИ И ПРИДРУЖИВАЊУ (ССП)
- ПРАВО ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- ПОЛИТИКЕ ЕУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - УВОД
- КОХЕЗИОНА ПОЛИТИКА ЕУ - ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ

ЛИЧНИ РАЗВОЈ И ВЕШТИНЕ

- ОТКРИЈТЕ СВОЈЕ „НАЈБОЉЕ ЈА“
- УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
- УЧЕЊЕМ КА ПРОМЕНАМА – БУДИ ПРОМЕНА!
- ДОНОШЕЊЕ КВАЛИТЕТНИХ ОДЛУКА
- ТЕХНИКЕ ЗА РАСТ ПРОДУКТИВНОСТИ

- РАЗВОЈ КРЕАТИВНОСТИ
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
- ПЛАНИРАЊЕ ЛИЧНОГ РАЗВОЈА И КАРИЈЕРЕ
- ИНВЕСТИРАЈТЕ У СВОЈЕ ЗАПОСЛЕНЕ – МЕТОДЕ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ
- ТИМОВИ И ТИМСКИ РАД
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК
- УМЕЋЕ РАДА НА ДАЉИНУ
- КАКО ДА БРЖЕ ЧИТАТЕ И БОЉЕ ПАМТИТЕ –ТЕХНИКЕ БРЗОГ ЧИТАЊА
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- КОРИГОВАЊЕ ЛОШЕГ РАДНОГ УЧИНКА И ПОНАШАЊА
- ВЕШТИНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ
- КАКО ДА АСЕРТИВНО КОМУНИЦИРАМО
- ПИСАНА КОМУНИКАЦИЈА
- РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКАТА
- МОЋ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ
- ИНТЕРКУЛТУРАЛНА КОМУНИКАЦИЈА
- ЈАВНИ НАСТУП
- ПРЕЗЕНТАЦИЈА
- РАЗВОЈ ВЕШТИНЕ ПРИПОВЕДАЊА (STORYTELLING)
- УПРАВЉАЊЕ НЕЗАДОВОЉНИМ КОРИСНИЦИМА
- КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ

РАЗВОЈ ДИГИТАЛНИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

РАЗВОЈ Е-УПРАВЕ

- ЕЛЕКТРОНСКИ ДОКУМЕНТ, ЕЛЕКТРОНСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И УСЛУГЕ ОД ПОВЕРЕЊА У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ
- УСПОСТАВЉАЊЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ УСЛУГА

- МЕТАРЕГИСТАР И ПОПИС СЛУЖБЕНИХ ЕВИДЕНЦИЈА
- ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОДАТАКА У ИНФОРМАЦИЈЕ
- КАКО ДА КОРИСТИТЕ ПИВОТ ТАБЕЛЕ У ЕКСЕЛУ?
- СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА ПОМОЋУ ПРОГРАМА SPSS

РАД НА ДАЉИНУ

- ИТ СИГУРНОСТ
- ОНЛАЈН КОЛАБОРАЦИЈА
- САРАЂУЈТЕ У ТИМОВИМА УЗ MS TEAMS
- АГИЛНО ПРЕТРАЖИВАЊЕ ИНТЕРНЕТА

ОБУКА ИТ СТРУЧЊАКА

- ИНФОРМАЦИОНА БЕЗБЕДНОСТ – ИКТ СИСТЕМИ ОД ПОСЕБНОГ ЗНАЧАЈА
- КОРИШЋЕЊЕ БАЗА ПОДАТАКА
- НАПРЕДНЕ БАЗЕ ПОДАТАКА
- ОСНОВЕ SQL
- ОСНОВЕ HTML
- ПРИМЕНА СМЕРНИЦА ЗА ИЗРАДУ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА И ВИДЉИВОСТ ИНТЕРНЕТ ПРЕЗЕНТАЦИЈА
- ОТВАРАЊЕ И ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА ПОДАТАКА
- УПРАВЉАЊЕ ИТ ПРОЈЕКТИМА

КУРСЕВИ РАЧУНАРА

- ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ ТАБЕЛАРНЕ КАЛКУЛАЦИЈЕ
- НАПРЕДНА ОБРАДА ТЕКСТА
- POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ
- НАПРЕДНЕ POWERPOINT ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ

ОБУКА ПРЕДАВАЧА

- ОБУКА ПРЕДАВАЧА – ОСНОВНИ НИВО
- КАКО ПРИПРЕМИТИ И СПРОВЕСТИ УСПЕШАН ВЕБИНАР?

- ТРЕНЕРСКЕ ВЕШТИНЕ У ОНЛАЈН УЧЕЊУ – LMS (LEARNINIG MANAGEMENT SYSTEM)
- ОБУКА МЕНТОРА

РАЗВОЈ ЈЕЗИЧКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА

- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- СРПСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ФРАНЦУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- НЕМАЧКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- РУСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- ЕНГЛЕСКИ ЈЕЗИК – НИВО Ц1
- СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ КУРС ЕНГЛЕСКОГ ЈЕЗИКА – НИВО Ц1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- МАЂАРСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А1
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО А2
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б1
- АЛБАНСКИ ЈЕЗИК – НИВО Б2

II СЕКТОРСКИ ПРОГРАМ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

ДОБРА УПРАВА

- УВОЂЕЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ПРИНЦИПА ДОБРЕ УПРАВЕ У РАДУ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- УНАПРЕЂЕЊЕ АДМИНИСТРАТИВНЕ ЕФИКАСНОСТИ И ДЕЛОТВОРНОСТИ И УСЛУГА ПРЕМА ГРАЂАНИМА И ПРИВРЕДИ
- ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА
- РАЗВОЈ И СПРОВОЂЕЊЕ ЛОКАЛНИХ АНТИКОРУПЦИЈСКИХ ПОЛИТИКА
- ПРИМЕНА ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ФУНКЦИОНЕРА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КОДЕКСА ПОНАШАЊА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ
- САРАДЊА СА ОРГАНИЗАЦИЈАМА ЦИВИЛНОГ ДРУШТВА И ФИНАНСИРАЊЕ ПРОГРАМА ОД ЈАВНОГ ИНТЕРЕСА КОЈЕ РЕАЛИЗУЈУ УДРУЖЕЊА
- ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА О ДОСТУПНОСТИ ИНФОРМАЦИЈА ОД ЈАВНОГ ЗНАЧАЈА
- ЗАШТИТА ПОДАТАКА О ЛИЧНОСТИ
- ЗАШТИТА ТАЈНИХ ПОДАТАКА
- УЗБУЊИВАЊЕ И ЗАШТИТА УЗБУЊИВАЧА
- ДОБРА УПРАВА – ОНЛАЈН ОБУКА

ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- СРЕДЊОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- САВРЕМЕНО УРБАНИСТИЧКО И ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ
- ПРИКУПЉАЊЕ, АНАЛИЗА И КОРИШЋЕЊЕ ПОДАТАКА У ПРОЦЕСУ ПРАЋЕЊА И ВРЕДНОВАЊА ЈАВНИХ ПОЛИТИКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ИЗРАДА И СПРОВОЂЕЊЕ ПЛАНА РАЗВОЈА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ И УРЕЂИВАЊЕ РАДА ОРГАНА И СЛУЖБИ ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- УПРАВЉАЊЕ НОРМАТИВНИМ ПРОЦЕСИМА И ИЗРАДА ПРАВНИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- УКЉУЧИВАЊЕ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ У ИЗРАДУ ОПШТИХ АКТА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА У ПРИМЕНИ ДЕЛОКРУГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

УПРАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- ПРОГРАМСКИ БУЏЕТ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЦЕСА ПАРТИЦИПАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА
- КАПИТАЛНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- РОДНО БУЏЕТИРАЊЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- БУЏЕТСКО РАЧУНОВОДСТВО И ИЗВЕШТАВАЊЕ
- УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНОМ ПОРЕСКОМ ПОЛИТИКОМ И ПОРЕСКА АДМИНИСТРАЦИЈА
- ЈАВНЕ НАБАВКЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- РЕВИЗИЈА, ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА И УПРАВЉАЊЕ РЕВИЗИЈОМ
- ПОРТАЛ ЈАВНИХ НАБАВКИ

ЛОКАЛНИ РАЗВОЈ И ИНВЕСТИЦИЈЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ОСНОВЕ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА
- ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДСТИЦАЊЕ ПРИВРЕДНОГ РАЗВОЈА И ПОДРШКУ ПРИВРЕДИ
- ПРИВЛАЧЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ИНВЕСТИЦИЈАМА
- ПРИМЕНА ПРАВИЛА ЗА КОНТРОЛУ ДРЖАВНЕ ПОМОЋИ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА ПРОПИСА ИЗ ОБЛАСТИ О ЗАШТИТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ

- ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- БРЕНДИРАЊЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ПРИМЕНА ЗАКОНА О ТУРИЗМУ И ЗАКОНА О УГОСТИТЕЉСТВУ
- СЕКТОРСКИ ПРИСТУП ЛОКАЛНОМ ЕКОНОМСКОМ РАЗВОЈУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КРЕИРАЊЕ РАЗВОЈНИХ ПОЛИТИКА, ИНСТРУМЕНАТА И МЕРА У ОБЛАСТИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА НА ОСНОВУ ПОДАТАКА И ЕКОНОМСКИХ АНАЛИЗА (АНАЛИЗА ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ)

УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

- УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТНИМ ЦИКЛУСОМ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА ПРОЈЕКТА
- ПРИПРЕМА ПРЕДЛОГА ПРОЈЕКТА ПО ПРОЦЕДУРАМА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ
- СПРОВОЂЕЊЕ ПРОЈЕКТА У СКЛАДУ СА ПРОЦЕДУРАМА ЕУ
- СПРОВОЂЕЊЕ НАБАВКИ У ОКВИРУ ПРОЈЕКТА ПО ПРАГ ПРОЦЕДУРАМА И УСКЛАЂЕНОСТ ПРАГ ПРОЦЕДУРА И ЗАКОНА О ЈАВНИМ НАБАВКАМА
- ПРИПРЕМА И СПРОВОЂЕЊЕ ИНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЈЕКТА ПО ПРАВИЛИМА ЕУ
- ПОВЕЗИВАЊЕ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА НА НИВОУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ КРОЗ МЕЂУНАРОДНЕ ПРОЈЕКТЕ – ПРОГРАМ ГРАЂАНИ, РАВНОПРАВНОСТ, ПРАВА И ВРЕДНОСТИ

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- РАДНИ ОДНОСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ – ПРИМЕНА У ПРАКСИ
- ПРИМЕНА ПРОПИСА О ПЛАТАМА СЛУЖБЕНИКА И НАМЕШТЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ПЛАНИРАЊЕ И ЗАПОШЉАВАЊЕ
- УТВРЂИВАЊЕ РАДНИХ ЦИЉЕВА И ОЦЕЊИВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ И КАРИЈЕРНИ РАЗВОЈ

- ДИСЦИПЛИНСКА ОДГОВОРНОСТ
- УПРАВЉАЊЕ СТРУЧНИМ УСАВРШАВАЊЕМ У ЈЛС
- БЕЗБЕДНОСТ И ЗАШТИТА НА РАДУ
- СПРЕЧАВАЊЕ ЗЛОСТАВЉАЊА НА РАДУ – МОБИНГ
- СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- КОЛЕКТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ
- ТРЕНИНГ КОМУНИКАЦИОНИХ ВЕШТИНА ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УЉР У ЛОКАЛНИМ САМОУПРАВАМА
- АНАЛИЗА ОПИСА ПОСЛА И ДОНОШЕЊЕ АКТА О УНУТРАШЊЕМ УРЕЂЕЊУ И СИСТЕМАТИЗАЦИЈИ РАДНИХ МЕСТА

ОСТВАРИВАЊЕ, ЗАШТИТА И УНАПРЕЂЕЊЕ ЉУДСКИХ И МАЊИНСКИХ ПРАВА

- ЗАШТИТА ОД ДИСКРИМИНАЦИЈЕ ПРЕД ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ПРИПАДНИКА НАЦИОНАЛНИХ МАЊИНА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ
- ОСТВАРИВАЊЕ ПРАВА ДЕТЕТА
- ОСНОВЕ УПРАВЉАЊА МИГРАЦИЈАМА
- ЛОКАЛНИ АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА ПОБОЉШАЊЕ/УНАПРЕЂЕЊЕ ПОЛОЖАЈА РАЗЛИЧИТИХ КАТЕГОРИЈА МИГРАНАТА
- МИГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈ
- РАЗВОЈ, СПРОВОЂЕЊЕ И ПРАЂЕЊЕ МЕРА ЗА СОЦИЈАЛНУ ИНКЛУЗИЈУ РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- РОДНА РАВНОПРАВНОСТ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- УНАПРЕЂЕЊЕ ПРЕВЕНЦИЈЕ И СУЗБИЈАЊЕ ТРГОВИНЕ ЉУДИМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА ЗАКОНА О БЕСПЛАТНОЈ ПРАВНОЈ ПОМОЋИ
- СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА РОМА НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА
- РОДНА РАВНОПРАВНОСТ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ – ОНЛАЈН ОБУКА

ОБАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ КОМУНАЛНИХ ДЕЛАТНОСТИ

- ПРИМЕНА ЗАКОНА О ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА И ЗАКОНА О КОМУНАЛНИМ ДЕЛАТНОСТИМА
- УПРАВЉАЊЕ ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ ПРЕВОЗОМ И ОДРЖИВА УРБАНА МОБИЛНОСТ

СТАНОВАЊЕ И СТАМБЕНА ПОДРШКА

- СТАНОВАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ЗГРАДА
- СТАМБЕНА ПОДРШКА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

ДРУШТВЕНЕ ДЕЛАТНОСТИ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ЈАВНЕ СЛУЖБЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА ИНТЕРРЕСОРНЕ КОМИСИЈЕ У ЈЛС
- СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРЕДШКОЛСКИМ ВАСПИТАЊЕМ И ОБРАЗОВАЊЕМ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ
- ПРИМЕНА НАДЛЕЖНОСТИ ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА И ФИЗИЧКЕ КУЛТУРЕ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ
- ЗАШТИТА ПРАВА ПАЦИЈЕНАТА
- ЈАВНО ЗДРАВЉЕ НА ЛОКАЛНОМ НИВОУ

ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

- ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗАШТИТОМ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- УПРАВЉАЊЕ ОТПАДНИМ ВОДАМА И ЧВРСТИМ ОТПАДОМ

ПОЉОПРИВРЕДА И РУРАЛНИ РАЗВОЈ

- ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА
- УЛОГА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ ИПАРД-А

- ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ У ОБЛАСТИ ПОЉОПРИВРЕДЕ И РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

УПРАВЉАЊЕ ОПШТИНСКОМ ИМОВИНОМ

- УПРАВЉАЊЕ ЈАВНОМ СВОЈИНОМ И ИМОВИНСКО-ПРАВНИ ПОСЛОВИ У ЈЛС
- УПРАВЉАЊЕ ГРАЂЕВИНСКИМ ЗЕМЉИШТЕМ

БЕЗБЕДНОСТ У ЛОКАЛНОЈ ЗАЈЕДНИЦИ

- ПРИМЕНА ЗАКОНА О КОМУНАЛНОЈ МИЛИЦИЈИ
- ДЕЛОВАЊЕ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОБЛАСТИ БЕЗБЕДНОСТИ
- СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КАТАСТРОФА
- ЦИВИЛНА ЗАШТИТА
- ОБНОВА НАКОН ЕЛЕМЕНТАРНЕ И ДРУГЕ НЕПОГОДЕ
- КРИЗНА КОМУНИКАЦИЈА

ИНСПЕКЦИЈСКИ НАДЗОР

- КОМУНАЛНА ИНСПЕКЦИЈА
- ИНСПЕКЦИЈА ЗА ПУТЕВЕ
- ПОРЕСКА ИНСПЕКЦИЈА
- БУЏЕТСКА ИНСПЕКЦИЈА
- ПРОСВЕТНА ИНСПЕКЦИЈА
- САОБРАЋАЈНА ИНСПЕКЦИЈА
- САРАДЊА ОРГАНА ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ВРШЕЊУ ИНСПЕКЦИЈСКОГ НАДЗОРА СА ДРУГИМ ОРГАНИМА, ИМАОЦИМА ЈАВНИХ ОВЛАШЋЕЊА И ПРАВНИМ И ФИЗИЧКИМ ЛИЦИМА

МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА

- УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ ГРАДОВА И ОПШТИНА И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У ЈЕДИНИЦАМА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ ЗА 2021. ГОДИНУ

I ПРОГРАМ ОБУКЕ ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ЈЛС

ОРИЈЕНТАЦИЈА ФУНКЦИОНЕРА И СЛУЖБЕНИКА НА ПОЛОЖАЈУ У ОРГАНИМА ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ

- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ПОЛИТИКА
- ПРАВНИ ОКВИР ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНИХ САМОУПРАВА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА
- ОСНОВЕ ЈАВНИХ НАБАВКИ
- ЈАВНЕ УСЛУГЕ
- ЕЛЕКТРОНСКА УПРАВА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ
- ЛОКАЛНА САМОУПРАВА И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ
- ИНВЕСТИЦИЈЕ И ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ
- КОМУНИКАЦИЈА СА ГРАЂАНИМА
- СИСТЕМ 5С
- ПРОДУКТИВАН САСТАНАК

КЉУЧНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА У ЛОКАЛНОЈ САМОУПРАВИ

- ДИЗАЈНИРАЊЕ ЈАВНИХ УСЛУГА
- ЕТИКА, ИНТЕГРИТЕТ И СУКОБ ИНТЕРЕСА
- МОДЕРАН КОНЦЕПТ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

- НА ПУТУ КА ЧЛАНСТВУ У ЕУ
- ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА
- КОРИСНИЧКИ СЕРВИС - ОСНОВЕ
- ЛИДЕРСТВО
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ
- УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА
- ДЕЛЕГИРАЊЕ И ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА
- ПРЕЗЕНТАЦИЈА

II ПРОГРАМ ОБУКЕ РУКОВОДИЛАЦА У УНУТРАШЊИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА ГРАДСКЕ (ОПШТИНСКЕ) УПРАВЕ

- ДОБРО УПРАВЉАЊЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЈАВНИМ ПОЛИТИКАМА КА РАЗВОЈУ ЈЛС
- ИНСТРУМЕНТИ ДОБРОГ УПРАВЉАЊА САВЕТА ЕВРОПЕ – ОНЛАЈН ОБУКА
- ЉУДСКИ РЕСУРСИ И РАЗВОЈ ЈЛС
- РАЗВОЈ Е - УПРАВЕ
- МЕЂУОПШТИНСКА САРАДЊА
- УНАПРЕЂЕЊЕ ЕТИЧКОГ ПОСТУПАЊА И УПРАВЉАЊЕ СУКОБОМ ИНТЕРЕСА
- ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА: УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
- ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА
- ПРЕГОВАРАЊЕ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА
- УПРАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИМ ТИМОВИМА
- УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ И ВОЂЕЊЕ САСТАНАКА
- ОСНАЖИВАЊЕ ЖЕНА ЗА РУКОВОДЕЋЕ ФУНКЦИЈЕ У ОРГАНИМА ЈЛС

